

ANÁLISIS DE IMPACTO ECONOMICO Y ANÁLISIS DAFO DEL SECTOR DE LA HOTELERÍA EN SEVILLA¹

Miryam González Limón (Investigador principal)
Manuel Luís Pazos Casado
Isabel Vázquez Bermúdez
Francisco Zabala Aguayo

¹ Proyecto de investigación financiado por la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía, Convocatoria Orden de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, de 10 de febrero de 2006. Expediente 2006/284089.

INDICE

INTRODUCCION.....	10
-------------------	----

Capítulo 1: EL TURISMO COMO FACTOR DETERMINANTE PARA EL SECTOR HOTELERO: UN SECTOR ESTRATEGICO PARA LA ECONOMIA ANDALUZA, por Manuel Luís Pazos Casado.

1. EL TURISMO COMO SECTOR ESTRATÉGICO PARA LA ECONOMÍA NACIONAL Y REGIONAL.....	16
1.1 El impacto económico de la actividad turística.....	17
1.1.1 Principales metodologías de estudio del impacto económico	17
1.1.2 La Cuenta Satélite del Turismo para España y Andalucía.....	19
1.2 El impacto económico del turismo sobre la economía nacional y regional	21
1.2.1 El impacto económico del turismo en España.....	21
1.2.2 El impacto económico del turismo en Andalucía	22
2. EL ALOJAMIENTO DENTRO DE LA CADENA DE VALOR DEL TURISMO	23
2.1 Hoteles y transporte	23
2.1.1 Transporte aéreo	24
2.1.2 Transporte por carretera.....	25
2.2 Los recursos turísticos y su relación con la demanda de plazas hoteleras	25
2.2.1 Recursos culturales	26
2.2.2 Recursos deportivos.....	27
2.2.3 Recursos de negocios y congresos.....	27
2.2.4 Recursos de ocio.....	28
2.3 Los intermediarios turísticos.....	29
2.3.1 Agencias de viajes	29
2.3.2 Centrales de reserva.....	30
2.3.3 Sistemas de distribución global.....	30
3. EL ENTORNO ECONÓMICO E INSTITUCIONAL DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA.....	31
3.1 Coyuntura turística nacional	31
3.2 Factores claves para la evolución futura del turismo y sus repercusiones para el desarrollo del sector.....	34

Capítulo 2: LA DEMANDA HOTELERA EN SEVILLA, por Francisco Zabala Aguayo.

1.	INTRODUCCION	38
2.	PERFIL DEL VIAJERO EN SEVILLA	40
3.	VIAJEROS ALOJADOS EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS	45
4.	PERNOCTACIONES EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS	49
5.	ESTANCIA MEDIA.....	53
6.	ESTACIONALIDAD.....	55
7.	CALIFICACION DEL VIAJE.....	59

Capítulo 3: LA OFERTA HOTELERA EN SEVILLA, por Francisco Zabala Aguayo.

1.	LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS.....	63
1.1	Clasificación de los establecimientos hoteleros	64
2.	NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS Y PLAZAS HOTELERAS	67
2.1	Situación actual y evolución del número de establecimientos y plazas hoteleras.....	67
2.2	Distribución por tipo de los establecimientos y plazas hoteleras de Sevilla	70
2.3	Distribución por categoría de los hoteles de Sevilla	74
3.	GRADO DE OCUPACION Y PERSONAL EMPLEADO	78
3.1	El grado de ocupación.....	78
3.2	Personal empleado	80

Capítulo 4: EL IMPACTO ECONOMICO DEL SECTOR HOTELERO EN SEVILLA, por Miryam González Limón.

1.	IMPACTO ECONOMICO Y SOCIAL.....	83
1.1	Introducción	83
1.1.1	<i>Delimitación del sector de hoteles en Sevilla</i>	84
1.1.2	<i>Metodología aplicada en el estudio</i>	84
1.2	Síntesis analítica del análisis input-output	87
1.3	Cuantificación del Efecto Directo. Campaña de encuestas al sector hotelero de Sevilla.. ..	94
1.4	Cuantificación de los Efectos Indirectos e Inducidos. Aplicación del modelo de Demanda de Leontief.....	95
1.4.1	<i>Agregación de los sectores de la economía regional en cinco sectores fundamentales</i>	95
1.4.2	<i>Tabla input-output provincial (2000)</i>	96
1.4.3	<i>Índices de precios</i>	99
1.4.4	<i>Coeficientes de Desagregación</i>	100
1.4.5	<i>Ratios de Valor Añadido</i>	102
2.	RESULTADOS CUALITATIVOS.....	103
2.1	Formas de Gestión	103
2.2	Competitividad del sector Hotelero	104
2.3	Promoción del Sector.....	105
2.4	Vías de publicidad utilizadas por el sector.....	106
3.	RESULTADOS CUANTITATIVOS DEL ESTUDIO DE IMPACTO ECONOMICO	107

Capítulo 5: EL FACTOR EMPRESARIAL EN EL ALOJAMIENTO TURISTICO HOTELERO, por Manuel Luís Pazos Casado.

1.	EL ALOJAMIENTO HOTELERO DESDE SU PERSPECTIVA EMPRESARIAL	118
1.1	El “producto” de la empresa de alojamiento hotelero.....	119
1.2	El hotel como empresa: propiedad y gestión	122
2.	COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO Y MEJORA DEL DESEMPEÑO EN EL SECTOR HOTELERO ANTE LOS NUEVOS RETOS DEL SECTOR	123
2.1	Fundamentos teóricos de la gestión estratégica en el sector hotelero	125
2.1.1	<i>Análisis de la dotación de recursos y capacidades del sector hotelero</i>	126
2.1.2	<i>Valoración de los intangibles por parte de las empresas turísticas</i>	131

2.2	La estrategia hotelera frente a los retos del sector	132
2.2.1	<i>La transición hacia una nueva cultura estratégica de éxito</i>	133
2.2.2	<i>Los factores claves para una estrategia de éxito en el sector hotelero</i>	134
2.3	Estrategias competitivas en el sector hotelero.....	136
2.4	Grupos estratégicos y su relación con el desempeño	137

Capítulo 6: ANALISIS DAFO DEL SECTOR HOTELERO DE SEVILLA, por Miryam González Limón.

1.	INTRODUCCION	141
1.1	Análisis DAFO del sector de los hoteles de Sevilla.....	142
1.2	Debilidades	145
1.3	Amenazas.....	148
1.4	Fortalezas	152
1.5	Oportunidades.....	154
1.5	Áreas claves de actuación	158
2.	PANORAMA Y EXPECTATIVAS DE FUTURO	165
3.	PLAN Y MEDIDAS DE ACCION.....	166

Capítulo 7: ANALISIS DE VISIBILIDAD DE LOS HOTELES DE SEVILLA POR LAS GUÍAS DE VIAJES, por Miryam González Limón.

1.	LOS ALOJAMIENTOS HOTELEROS DE LA CIUDAD DE SEVILLA OBSERVADOS A TRAVÉS DE LAS GUÍAS DE VIAJES	170
2.	LOS HOTELES DE SEVILLA CITADOS EN LAS GUÍAS DE VIAJES EN RELACIÓN CON LAS DEMÁS CAPITALES DE PROVINCIAS ANDALUZAS	177
3.	COMPARACIÓN DE RATIOS DE LAS CITAS EN LAS GUÍAS DE VIAJES EN LAS CAPITALES DE PROVINCIAS ANDALUZAS	178

Capítulo 8: PLAN DE FORMACION PARA LOS HOTELES DE SEVILLA, por Isabel Vázquez Bermúdez.

1.	JUSTIFICACIÓN	197
2.	OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN EN LA HOTELERÍA Y CONDICIONES PARA SU ÉXITO	198
2.1	Objetivos de la formación en la hostelería	198
2.2	Condiciones para el éxito de las acciones de formación	199
3.	LAS CLAVES DE LA FORMACIÓN DEL PERSONAL DE LOS HOTELES.....	201
4.	LOS PÚBLICOS DE LA FORMACIÓN HOTELERA.....	204
5.	LAS TRES ÁREAS DE LA FORMACIÓN.	206
6.	TIPOS DE FORMACIÓN.	207
6.1	Tipos de formación según su contenido.....	207
6.2	Tipos de formación según públicos asistentes	209
7.	CIRCUNSTANCIAS QUE DIFICULTAN LA FORMACIÓN HOTELERA.	210
8.	NECESIDAD DE FORMACIÓN Y OPORTUNIDAD DE REALIZARLA SEGÚN TIPOLOGÍA DEL ESTABLECIMIENTO	212
9.	ANÁLISIS DE NECESIDADES DE FORMACIÓN.....	213
10.	PROPUESTAS DE ACTUACIÓN POR PÚBLICOS Y POR ÁREAS.	217
10.1	Programa de formación y reciclaje del colectivo de trabajadores de los hoteles de Sevilla.....	217
10.2	Sistemas de formación para cada nivel	219
11.	EJEMPLO DE OFERTA FORMATIVA CON RESULTADOS VISIBLES: MASTER EN DIRECCIÓN HOTELERA DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA.....	223
	CONCLUSIONES.....	230
	ANEXOS.....	238
	BIBLIOGRAFIA	243
	AGRADECIMIENTOS.....	248

INTRODUCCIÓN

Este proyecto de investigación ha sido elaborado gracias a la ayuda obtenida por la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, y tiene por objetivo ofrecer una visión global del sector de Hoteles de Sevilla que pueda ser instrumento útil tanto a sus empresarios como a las Administraciones Públicas a la hora de implementar políticas de promoción y de búsqueda de la calidad y excelencia del mismo.

Como objetivos específicos se encuentran los siguientes:

- Ofrecer una visión integral del sector de empresas de alojamiento hotelero a nivel general, resaltando las peculiaridades económicas fundamentales y las tendencias futuras, con referencia al sector tanto a nivel nacional como regional.
- Analizar la demanda y la oferta del sector hotelero de Sevilla y su importancia para la economía sevillana.
- Cuantificar a través de la metodología de impacto económico, los efectos directo, indirecto e inducido que generan los hoteles de la ciudad de Sevilla. Para el cálculo de los impactos indirectos e inducidos se aplica el modelo de Demanda de Leontief o modelo Input-Output. Asimismo, se analizan los datos cualitativos del sector.
- Análisis DAFO, Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades del sector objeto de estudio, y se proponen medidas y estrategias para el futuro.
- Estudio de algunos aspectos fundamentales para el desempeño del sector hotelero. Entre ellos, observamos el sector a través de la visión externa que se

tiene de él. Esta visualización se realiza con las guías de viajes, y de restaurantes y hoteles. Otro aspecto es la mejora de la formación de los recursos humanos de este subsector.

El trabajo se estructura en ocho capítulos. El primero trata, los aspectos generales el sector turístico como sector estratégico en España y en Andalucía, así como el impacto económico que genera en la economía. La actividad económica que genera el turismo en España supone un 11 % del PIB y los empleos en el sector ascienden a 9,6%. En Andalucía representa un 12,1% entre efectos directos, indirectos e inducidos. En términos de empleo, para nuestra Comunidad Autónoma Andaluza representa el 11,1%. Estos datos confirman al turismo como un factor clave para el desarrollo económico de Andalucía. El sector de alojamiento hotelero ocupa una posición central en la cadena de valor del turismo, la actividad turística genera una gran parte de la demanda hotelera, más de un 85% de viajeros en Sevilla.

El capítulo segundo se dedica al estudio de la demanda hotelera en Sevilla. Para ello, comenzamos analizando el perfil del viajero que tiene como destino la ciudad de Sevilla considerando entre otros aspectos su procedencia, tipo de alojamiento, grupo de edad, motivo del viaje, etc. Tras presentar el perfil del viajero en Sevilla, pasamos a cuantificar la demanda hotelera en Sevilla en base a diferentes variables como son el número de viajeros, el número de pernoctaciones y la estancia media en establecimientos hoteleros. Esta cuantificación de la demanda hotelera se realiza para el período comprendido entre 1999 y el año 2006. Seguidamente, se estudia la estacionalidad de la demanda hotelera en Sevilla en función tanto del número de viajeros como del número de pernoctaciones y la estancia media. El último epígrafe del capítulo se dedica al análisis de cómo valoran los viajeros su viaje a Sevilla, haciendo especial referencia a la valoración de los establecimientos hoteleros. A fin de completar el estudio de la demanda hotelera en Sevilla, se ha tratado de realizar una comparativa para cada una de las variables consideradas de Sevilla capital con la provincia y, en algún caso, frente a Andalucía y España.

Una vez analizada la demanda hotelera en Sevilla, en el capítulo tercero se estudia la oferta. Para ello, en el primer epígrafe se pretende aclarar qué podemos entender por establecimientos hoteleros y cuáles son las distintas posibilidades de clasificación de los mismos. Teniendo en cuenta estas aclaraciones conceptuales, pasamos a analizar la situación actual y la evolución reciente del número de establecimientos y plazas hoteleras disponibles en Sevilla. Asimismo, se comenta la distribución por tipo de los establecimientos y plazas hoteleras de Sevilla, y se considera la distribución por categoría de los hoteles sevillanos. Para concluir el capítulo, analizamos tanto el grado de ocupación como el personal empleado. Mediante el estudio del grado de ocupación se pretende comprobar en qué medida la oferta hotelera de Sevilla se adecua a la demanda existente.

Una vez estudiado los aspectos generales, así como la oferta y la demanda de los alojamientos hoteleros en Sevilla, el capítulo cuarto aplica el modelo input-output, para conocer el impacto económico generado por los hoteles de la ciudad de Sevilla como parte fundamental del sector turístico. El objetivo de este capítulo es por tanto cuantificar la importancia económica del subsector turístico analizando tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos. Para su cálculo ha sido necesario recabar información económica de las empresas objeto de estudio. Los efectos que se analizan son tres: efecto directo, indirecto e inducido. El cálculo de los dos últimos efectos se realiza a través del modelo de Leontief, este análisis permite observar los efectos de realimentación que se producen en el sistema productivo. Las variables que hemos utilizado para observar esta trascendencia económica han sido el empleo, los gastos de personal, las ventas totales y el excedente bruto de la explotación. Por su parte, el empleo es un factor fundamental para la obtención de la producción del servicio de alojamiento hotelero, al tiempo que representa un impacto directo, indirecto e inducido de la actividad hotelera sobre la economía de la ciudad y su entorno.

En el quinto capítulo del trabajo se analiza el factor empresarial en el alojamiento hotelero. Hoy en día, los principales retos a los que se enfrenta el sector provienen de la elevada competitividad que supone tanto la aparición de nuevos

destinos emergentes como la saturación del mercado local, con una expansión suave pero constante en el crecimiento de nuevas plazas hoteleras, que llevan al sector a una feroz lucha por evitar la baja ocupación, especialmente en los períodos de baja demanda. Se aplican las nuevas teorías de comportamiento estratégico empresarial al sector hotelero y se proponen alternativas para afrontar los nuevos condicionantes del mercado. Dichas estrategias giran alrededor del concepto de compromiso con la calidad y de la adaptación preferente a las necesidades del cliente. Una de las principales consecuencias de estas propuestas es la persecución de un objetivo básico: la diferenciación del producto. Alrededor de estos principios básicos se construyen una serie de comportamientos estratégicos no excluyentes que incluyen acciones que conducen a un mejor aprovechamiento de los recursos organizativos y humanos, así como a una definitiva implantación de la nueva cultura tecnológica en todos los procesos, tanto operativos y comerciales como los que forman parte del propio servicio ofrecido al cliente.

El capítulo seis aplica la metodología DAFO a la situación actual del sector de hoteles de Sevilla. Esta técnica es una herramienta de diagnóstico estratégico excelente, para observar sintéticamente la realidad del sector en el momento actual, y se evalúan los puntos fuertes y débiles y las amenazas y oportunidades externas. Analizadas cada una de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, se establecen un Plan de actuación y medidas estratégicas.

El capítulo siete analiza la visibilidad de los alojamientos hoteleros de Sevilla por las guías de viajes. La primera impresión de los turistas que desean realizar un viaje y desean contratar un alojamiento viene influenciada por las recomendaciones de las guías de viajes, y guías de restaurantes y hoteles. Por ello hemos dedicado una parte a la oferta de alojamientos hoteleros que realizan las guías, tanto a nivel municipal como provincial para después realizar un estudio comparativo del número de citas de la ciudad de Sevilla frente a las citas de las demás capitales de la provincia andaluzas. Finalmente se calculan unos ratios para ver el peso de las citas en función de diversas

variables como son: la población municipal, viajeros por puntos turísticos, establecimientos de restauración y bares, y número de hoteles y pensiones.

El último capítulo se dedica al estudio de la formación, ya que parte del éxito del sector depende en gran parte del factor humano. Una deficiencia sustancial de la formación adecuada a cada puesto, eliminaría las posibilidades de buenos resultados del sector y ello redundaría en una disminución significativa de los efectos positivos.

Esta es la justificación para dedicar un epígrafe a conocer cuál es la formación necesaria en el sector y diseñar un plan de formación adecuado. Para el diseño de este plan hemos contado con el asesoramiento y opiniones de cualificados responsables de formación en el sector. Muy especialmente queremos destacar las aportaciones realizadas por Cristóbal Borrás Rexach, ex jefe de formación y estudios de recursos humanos en Sol Meliá.

CAPÍTULO 1

EL TURISMO COMO FACTOR DETERMINANTE PARA EL SECTOR HOTELERO: UN SECTOR ESTRATEGICO PARA LA ECONOMIA ANDALUZA

Aunque las empresas de alojamiento hotelero no cubren su oferta exclusivamente con personas procedentes del sector turismo, sí es cierto que éste nutre gran parte de su demanda del aporte de viajeros cuyo motivo de viaje es algún tipo de turismo (más de un 85% de los viajeros que llegan a Sevilla lo hacen por vacaciones u otros motivos de ocio, como podremos comprobar en el capítulo 2 de este mismo trabajo). Este hecho obliga a relacionar al sector hotelero con la anatomía, perspectivas y efectos económicos de la actividad turística. Estos efectos sobre el resto de sectores productivos en Andalucía han convertido al turismo en uno de los principales pilares del desarrollo económico de la región. Todo ello justifica la presentación en este trabajo de los principales elementos característicos del turismo nacional y regional como actividad económica y su relación con la demanda de servicios de alojamiento hotelero.

1. EL TURISMO COMO SECTOR ESTRATÉGICO PARA LA ECONOMÍA NACIONAL Y REGIONAL

Dentro de un contexto socioeconómico, el turismo juega un papel fundamental en el desarrollo económico de Andalucía. La participación de la región en la expansión turística de los años setenta y ochenta permitió configurar un sector económico actualmente consolidado que a finales del siglo XX significaba casi el 10 por ciento del VAB regional. La mayor parte de esta renta se genera gracias al turismo internacional, británico y alemán, fundamentalmente. La evolución en la última década de las infraestructuras del transporte, especialmente en el sector aeronáutico, ha sido clave en

el crecimiento y expectativas del sector turístico, de manera que ha sido y será indispensable para su desarrollo. Además, la actividad económica que genera dicho sector produce unos importantes efectos sobre el entorno, que se reflejan no sólo en empleos directos, sino en términos de actividad económica indirecta e inducida, multiplicando los beneficios sociales del turismo.

1.1 El impacto económico de la actividad turística

El turismo, como una de las mayores industrias globales, ha experimentado una de las mayores tasas de crecimiento en las últimas décadas. Los factores que impulsan la actividad turística permiten prever un mayor crecimiento aún en los próximos años.

La repercusión de la actividad turística en el crecimiento del PIB total y, sobre todo, sus efectos en la generación de empleo han dotado a este sector de un carácter estratégico en el desarrollo económico de muchas regiones y países pequeños que obtienen del turismo una de las principales fuentes de ingresos externos.

Este hecho ha impulsado la realización de los denominados estudios de *impacto económico* de la actividad turística, cuyo objetivo es el análisis de los efectos que producen las actividades que engloban a la producción de servicios turísticos sobre el conjunto de variables macroeconómicas de una región o país determinado.

1.1.1 Principales metodologías de estudio del impacto económico

a) El análisis coste-beneficio

El análisis coste-beneficio¹ cuenta como principal ventaja la sencillez teórica de su planteamiento, por lo que es el mejor aceptado a nivel político. Su principal inconveniente son las dificultades que plantean tanto la medición práctica del beneficio y los costes sociales de un proyecto así como el aumento considerable de dichos costes y beneficios a consecuencia del aumento de las dimensiones del mismo.

¹ Burgan, B. y Mules, T. (2001): “Reconciling cost-benefit and economic impact assessment for event tourism”, *Tourism Economics*, 7, pp. 321-330.

b) El método basado en las tablas input-output

El modelo “input-output” calcula la interdependencia entre los distintos sectores económicos, lo que permite estimar los impactos directos, indirectos e inducidos, sector a sector, y sobre el conjunto del ámbito territorial a estudiar. Para ello, se utilizan las conocidas tablas input-output (IO²), disponibles cada vez con más fiabilidad y para la mayoría de las regiones de los países desarrollados. El instrumento analítico básico es la matriz inversa de Leontief, a través de la cual se obtienen los multiplicadores, que relacionan los *inputs* productivos con la producción total de cada sector (para ello se calculan previamente los coeficientes de input y de consumos intermedios, construyendo la matriz de coeficientes técnicos).

En España se han utilizado varias de estas metodologías en los estudios de impacto, con el principal problema de la falta de adecuación de las tablas input-output regionales a la verdadera estructura productiva del área de influencia del sector económico local que se desee analizar.

c) Los modelos de equilibrio general: la matriz de contabilidad social

Una matriz de contabilidad social es una extensión de las tablas input-output que proporciona un detalle añadido en la desagregación de los consumidores y los factores de producción, y relaciona la generación de ese valor añadido con su distribución por sectores institucionales³. Coincide con los modelos IO en que los coeficientes técnicos de producción permanecen constantes en todos los ejercicios, independientemente del tamaño del efecto inicial. De esta manera, no es posible que se produzca una sustitución de factores por otros más baratos. Además, como la oferta es totalmente elástica, absorbe los cambios en la demanda sin alterar los precios, que se mantienen constantes. Por lo tanto el gasto turístico no puede generar más que efectos beneficiosos sobre el conjunto de la economía.

² Notación simplificada con la que se identifican este tipo de modelos habitualmente en la literatura científica.

³ Uriel, E., Ferri, J. y Moltó, M.L. (2003): “La MCS-90 y la SAM-90: evaluación de las diferencias. *Revista Estadística Española*, 45, pp. 87-114.

CAPÍTULO 5

EL *FACTOR EMPRESARIAL* EN EL ALOJAMIENTO TURÍSTICO HOTELERO

1. EL ALOJAMIENTO HOTELERO DESDE SU PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Dentro del conjunto de medios de alojamiento turísticos existen diferentes alternativas, que incluyen viviendas turísticas, campings, apartamentos, ciudades de vacaciones, albergues, residencias, etc. Hemos elegido el sector hotelero como objetivo del presente trabajo debido a su importancia cuantitativa dentro del alojamiento turístico en Sevilla y porque constituye un sector económico de importancia vital para el desarrollo, no sólo del sector turístico local y provincial sevillano, sino de otras actividades económicas que necesitan como apoyo una buena infraestructura de alojamientos que soporten, además, los elevados criterios de calidad y de exigencia que plantea en la actualidad la demanda hotelera.

Estos nuevos condicionantes de la prestación de servicios de alojamiento hotelero no pueden ser afrontados más que por un sector empresarial privado con un elevado concepto de la competitividad y la calidad, así como por una administración que apoye dichas actividades con el fomento de la inversión y el desarrollo de las infraestructuras de transporte que, en el caso de los hoteles urbanos, son uno de los elementos clave de apoyo al sector, sin desmerecer otras necesidades como la seguridad, el control de la calidad medioambiental o el fomento de actividades turísticas que aumenten el atractivo de los recursos turísticos locales.

Los establecimientos hoteleros son el elemento básico de la oferta total del alojamiento. Una posible definición del sector hotelero podría ser la siguiente "el sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario."¹

Los procesos operativos característicos de la gestión hotelera han sufrido en las últimas décadas un importante aumento en su complejidad, debido a tres razones fundamentales: en primer lugar por el desarrollo normativo de todos los hechos contractuales que giran alrededor de la oferta de servicios hoteleros, en segundo lugar por la propia aplicación de los medios tecnológicos que, aunque facilitan el control de las actividades rutinarias de la gestión hotelera, también requieren de unos protocolos de actuación muy precisos; por último, la adaptación creciente a las necesidades de los clientes obliga a implantar sistemas de control de calidad y de información continua sobre el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos por la dirección del establecimiento hotelero. El grado de complejidad depende, por consiguiente, de la categoría del hotel, su dimensión, ubicación y localización geográfica y otras características de tipo estructural.

Los hoteles generalmente también realizan, junto a la función principal productiva de prestar alojamiento a los clientes, un conjunto amplio de actividades con el objeto de facilitar una serie de servicios accesorios que se caracterizan por su gran heterogeneidad, tanto desde el punto de vista de los recursos que requieren como por su distinta contribución al resultado económico global de la unidad empresarial.

1.1 El “producto” de la empresa de alojamiento hotelero

Los servicios de hotelería pueden fijarse, en general, dentro del marco siguiente: empresas dedicadas, de modo profesional o habitual al alojamiento de las personas con, o sin, otros servicios de carácter complementario.

¹ Mestres Soler, J. R. (1999): *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*. Ediciones Gestión 2000, 2ª ed., Barcelona, 1999, p. 1.

La principal característica de las actividades realizadas en los establecimientos hoteleros es que éstas son de naturaleza heterogénea. La empresa hotelera está caracterizada por un conjunto de prestaciones de servicios claramente diferenciados entre los que se encuentran las actividades de alojamiento y restauración, que son inherentes a su clasificación dentro de este sector económico pero que no excluyen otro tipo de actividades, que también participan en la rentabilidad de la empresa. Estas actividades varían según el tamaño físico del hotel, los clientes del mismo, los servicios ofrecidos, la temporada, etc.

Las características que le dan una peculiaridad específica corresponden a la propia naturaleza del sector. El conocimiento de esas características puede considerarse un paso obligado para el éxito en el desarrollo y la implantación de un modelo de gestión que se adapte a las peculiaridades que envuelven a la organización y a su proceso productivo. Podemos enumerar² las siguientes características básicas del servicio que prestan los establecimientos hoteleros, teniendo en cuenta que su principal producto es el alojamiento del cliente:

1. El carácter no inventariable del output, una vez éste -el servicio- ha sido prestado. Ello no significa que no puedan ser inventariados ciertos elementos físicos que intervienen en la prestación del servicio (sólo algunos *inputs* como determinados alimentos, material de limpieza, material de oficina, etc) pero éstos no constituyen más que accesorios del producto final. Como consecuencia, una vez obtenido éste, no se puede almacenar para su venta posterior. Esta característica, común a la mayoría de los servicios, obliga al hotel a preocuparse por conseguir vender toda la producción diariamente, puesto que lo que no se vende hoy puede considerarse una pérdida (un ingreso no realizado, que corresponde a un producto que ya ha generado la mayor parte de su coste³).

² Véase Sánchez Rebull, Maria Victòria (2002): *La propuesta A.B.C. (Activity based costing) aplicada al sector hotelero*, Tesis Doctoral, Universidad Rovira i Virgili.

³ Sólo el coste de la limpieza y arreglo de una habitación puede evitarse si dicha habitación no se ocupa. La oferta de alojamiento hotelero implica una serie de costes por el hecho de encontrarse el establecimiento “en activo”. De hecho, algunos hoteles de litoral (dirigidos a un mercado de *sol y playa*) cierran una parte del año por baja ocupación. Un caso similar al del alojamiento hotelero es el de las compañías aéreas en sus rutas regulares.

2. El servicio o producto “se consume en el lugar de producción”, y por lo tanto, no puede ser trasladado al cliente. Ello obliga a la empresa a adaptar el servicio que ofrece a las circunstancias que condicionan su entorno. El cliente debe ser entonces objeto de una atención personalizada y adaptada a dichas circunstancias. Por lo tanto, los servicios que se ofrecen para captar a los clientes a la vez deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse o ajustarse a una variedad amplia de situaciones más o menos previsibles o a las diferentes necesidades de cada cliente, tanto desde el punto de vista particular⁴, como colectiva⁵

3. La oferta es de carácter rígido a corto plazo. Es imposible aumentar la producción (nº de plazas) si se produce un incremento en la demanda de alojamiento.

4. La heterogeneidad de los productos o servicios que ofrece implica que no puede haber una gestión mimética de los establecimientos. La distribución de los recursos humanos, la organización administrativa y la gestión de la producción dependen de la complejidad de servicios que componen la oferta del establecimiento hotelero.

5. El producto se identifica con el servicio mismo que se presta en cada momento. Existe simultaneidad entre el momento de la obtención o “fabricación” del servicio y su consumo por parte del cliente. La percepción del producto tiene mucho que ver, por lo tanto, con el contacto que se produce entre el productor o prestador del servicio y el consumidor. Los recursos humanos de la empresa hotelera son un elemento clave y decisivo no sólo en el proceso de producción sino para la propia imagen de la marca.

6. El carácter intangible del producto dificulta “la diferenciación de los servicios, de manera que se han de buscar aspectos materiales (palpables, tangibles) que el cliente pueda relacionar con el servicio ofrecido”⁶.

7. La rigidez de la oferta, debido a la naturaleza del servicio de alojamiento hotelero, supone que “los costes fijos (salarios, gastos de publicidad, amortización de

⁴ Por ejemplo, lavandería, plancha, teléfono, Internet, cambio de divisas, etc.

⁵ Disponer de sala de reuniones, banquetes, foros para conferencias, etc.

⁶ Musa Alhasan, S.M. y Sanchis Palacio, J.R. (1993): “La determinación de los precios de alojamiento en la industria hotelera” *Estudios Turísticos*, Instituto de Estudios Turísticos, nº 117, pp. 49-60.

edificios, instalaciones y muebles entre otros) son muy altos en comparación con los costes variables”⁷. Como ya hemos dicho, el grado de ocupación del hotel no modifica ciertos servicios y procedimientos que hay que mantener por el simple hecho de mantener abierto el establecimiento. Los costes ligados a este tipo de actividades se consideran, por tanto, costes fijos, ya que no varían ante los cambios en la tasa de ocupación del hotel.

8. La organización de los recursos humanos se basa en un contacto permanente entre los diferentes individuos que forman la estructura de personal así como entre sus distintos estamentos jerárquicos. Esto es debido a la propia naturaleza del producto, a la inmediatez con que se presta y al contacto continuo con el cliente.

9. La heterogeneidad de los servicios que presta la empresa hotelera generan, a través de canales de venta no relacionados con el propio alojamiento, ingresos adicionales que suponen una rentabilidad indirecta y que pueden compensar la estacionalidad inherente, por ejemplo, a la demanda de productos turísticos.

10. La característica del servicio de alojamiento implica la permanencia de la actividad productiva de manera ininterrumpida durante las 24 horas del día, lo que afecta directamente al volumen de la plantilla, ya que la atención continuada al público con criterios de calidad comporta una planificación del personal que debe ser suficiente en todo momento para cubrir cualquier necesidad.

1.2 El hotel como empresa: propiedad y gestión

El perfil de la empresa hotelera depende fundamental del tipo de gestión operativa, según corresponda a los distintos tipos de relación con la propiedad de la empresa. Existen dos fórmulas fundamentales de gestión, que corresponden, respectivamente, a la dirección del hotel en propiedad y a la gestión del conjunto hotelero de propiedad ajena. En este último caso, la propiedad puede corresponder al conjunto del inmueble, con todo o una parte del equipamiento, o al conjunto de la empresa hotelera en funcionamiento.

⁷ *Ibidem*, p. 50.

El sector hotelero español está formado, según Such (2007), “fundamentalmente por pequeñas y medianas empresas, muchas de ellas de tipo familiar, estructura que podemos decir se reproduce en el grupo de las compañías internacionalizadas, buena parte de las cuales comparten el mismo tipo de propiedad. Asimismo, las mayores cadenas hoteleras internacionalizadas, incluso una de las dos que cotizan en Bolsa, mantienen esa estructura de la propiedad relativamente concentrada en manos de una sola familia”⁸.

Por otra parte, y a pesar del desarrollo reciente del mercado de capitales en España y las implicaciones de la integración de pleno derecho en el mercado financiero derivado de la integración monetaria europea, todavía es escasa la incidencia de los mercados de capitales en el sector hotelero⁹.

En el caso de las multinacionales hoteleras españolas, aproximadamente la mitad (47,6%) constituyen divisiones con grupos empresariales diversificados –lo que puede considerarse como una estrategia de integración vertical- y la otra mitad (52,4%) de las cadenas españolas con actividad internacional son estrictamente hoteleras¹⁰. No obstante, desde finales de los años noventa se viene observando, a juicio de Duch (2007), una cierta tendencia “hacia una mayor integración de actividades y, por tanto, se presenta un panorama en el que ya no hay tantas empresas vinculadas al negocio hotelero que sean puras, ya se trate de gestión o inmobiliarias: la mayoría de ellas vuelven a integrar ambos negocios”¹¹.

2. COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO Y MEJORA DEL DESEMPEÑO EN EL SECTOR HOTELERO ANTE LOS NUEVOS RETOS DEL SECTOR

La ampliación de la oferta turística a nivel mundial, con nuevos mercados emergentes que proporcionan recursos similares a los ofrecidos por destinos

⁸ Duch Devesa, M^a Jesús (2007): *La financiación de las multinacionales hoteleras españolas*, Delta, Madrid, p. 18.

⁹ Sólo las cadenas Sol Meliá y NH cotizan en Bolsa, manteniendo la primera de ellas, aún, una estructura de propiedad y gestión mayoritariamente controlada por una sola familia. Véase Duch (2007), op. cit., p. 19.

¹⁰ *Ibidem*, p. 21.

¹¹ *Ibidem*, p. 22.

tradicionales (como los ligados al turismo de “sol y playa” característico del desarrollo del turismo español desde los años sesenta), han obligado a nuestro sector hotelero a reaccionar con nuevas iniciativas ligadas tanto a la estrategia comercial como a la propia gestión organizativa, sin olvidar los proyectos de crecimiento ligados al propio desarrollo de la marca, especialmente importantes en este sector donde las cadenas hoteleras juegan un papel esencial dentro de la estructura de la industria hotelera.

Estas estrategias se basan en adaptar las oportunidades que se presentan en el mercado a las novedosas técnicas de gestión que persiguen optimizar los recursos humanos y tecnológicos de los que actualmente dispone el sector, gracias por un lado a la elevada oferta de formación específica que encontramos en el sistema educativo de nivel medio y superior en España, y por otro a las enormes posibilidades que ofrece la aplicación de las nuevas tecnologías aplicadas al sector turístico en general y hotelero en particular. Todo ello persigue, con criterios de máxima eficiencia económica, un objetivo marcado por la diferenciación del producto y el intento de satisfacer una diversidad creciente de gustos y necesidades de los clientes.

Como consecuencia, ha proliferado una nueva oferta turística, evolución de alguna existente o realmente producto nuevo, donde se han gestado fenómenos como el turismo rural, el turismo verde, el turismo deportivo, el turismo de aventura, el turismo cultural, etc.

Para afrontar estos nuevos retos a los que se enfrenta el sector, es evidente que han quedado obsoletas las herramientas de gestión utilizadas por las empresas artesanales que nacieron con el *boom* turístico y se desarrollaron después sin la adecuada planificación. En ese proceso de creación de empresas hoteleras surgido a consecuencia de la expansión turística de la segunda mitad del siglo XX no siempre se han aplicado criterios de organización óptimos. Por ello, no basta con adaptarse a la nueva situación manteniendo una visión convencional del turismo.

En España, según Buzelli (1994), “la evolución empresarial fue más lenta que en otros países económica y técnicamente más avanzados. Esta situación ha provocado

retrasos en determinados sectores del mercado, como los de los congresos y seminarios, por la falta de estructuras adecuadas”¹²

La adaptación hacia una concepción moderna del establecimiento turístico, con los requerimientos que ello comporta en cuanto a métodos de gestión y producción actuales y eficaces exige un análisis serio del sector con el objeto de proponer las estrategias y políticas más adecuadas para su desarrollo.

Cada vez son más los destinos turísticos que compiten por captar el mayor número de clientes, por lo que es necesario no bajar la guardia y profundizar en áreas como la diversificación de la oferta, las nuevas técnicas de gestión y de comercialización, la calidad de los servicios, las infraestructuras, los recursos humanos, satisfacción y fidelización del cliente, etc.

A continuación exponemos, partiendo de nuevos argumentos teóricos de la gestión hotelera, algunas de las líneas de mejora que se plantean en diversos escenarios de debate como claves del comportamiento estratégico que pueda garantizar un posicionamiento adecuado frente a los nuevos retos del sector turístico y hotelero en particular.

2.1 Fundamentos teóricos de la gestión estratégica en el sector hotelero

Utilizando los fundamentos teóricos expuestos en la obra de Uriel y Monfort (2001) sobre el Sector turístico en España¹³, basados en la Teoría de Recursos y Capacidades, así como en la Teoría de las Competencias Distintivas, la competitividad empresarial descansa sobre factores que se encuentran en el interior de las propias empresas, teniendo en cuenta, no obstante, que el ámbito de dichos recursos rebasa las fronteras de la empresa individual y se amplían a las relaciones de ésta con su entorno más cercano. Esto da lugar a una serie de relaciones interorganizativas tanto con el marco institucional como con las propias empresas de su entorno que, en el caso del sector hotelero, adquieren una relevancia especial por las propias características de

¹² Buzelli, Giovanni Emilio (1994): *Manual de la industria hotelera*, Ed. Ceac, Barcelona, p. 33.

¹³ Uriel, E. y Monfort, V. (dirs.) (2001): *El Sector turístico en España*, Caja de Ahorros del Mediterráneo, Alicante.

dicha industria, tanto en lo referente a su particular proceso de producción, la heterogeneidad de su oferta como por los comportamientos inestables y estacionales de la demanda.

Tomando entonces la empresa como unidad de análisis y teniendo en cuenta, como hipótesis básicas, que los recursos que controlan las empresas son idiosincrásicos y que éstas son esencialmente heterogéneas, podemos decir que para estas teorías el elemento central de análisis y estudio es la dotación de recursos y capacidades. Los recursos se definen como el conjunto de factores disponibles, que son poseídos o controlados por la empresa, mientras las capacidades son las facultades de gestionar adecuadamente los recursos para realizar una determinada tarea dentro de la empresa.

Según la clasificación expuesta en la obra de Uriel¹⁴, siguiendo la propuesta de Wernerfelt(1984), esos recursos se agrupan en tangibles e intangibles. Por otro lado, se encuentra la propuesta de Grant(1991), según la cuál los recursos se dividen en: físicos, financieros, humanos tecnológicos, comerciales y organizativos.

Integrando ambas clasificaciones, se llega a la conclusión de que los recursos tangibles incluyen a los físicos (maquinaria, inmuebles, elementos de transporte, etc.) y a los financieros, que engloban a su vez a toda la estructura de financiación de la empresa.

Por otra parte, los recursos intangibles, que constituyen la ventaja competitiva de la empresa, engloban al resto de recursos, así como a sus capacidades. En este apartado se encuentran los recursos humanos, los recursos tecnológicos, los recursos comerciales (también denominados *reputación*) y los recursos organizativos.

2.1.1 *Análisis de la dotación de recursos y capacidades del sector hotelero*

Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, vamos a centrar nuestra atención en la definición de los denominados recursos intangibles, ya que dentro de un estrategia de desarrollo del sector hotelero local, la potenciación de los recursos físicos

¹⁴ Uriel y Monfort (2001), pp. 260 y ss.

y financieros se encuentran con unos factores determinantes que dependen tanto de la evolución macroeconómica global como de las expectativas propias del sector, dadas las condiciones de la demanda coyuntural y el marco competitivo del sector en cada momento.

La literatura relacionada con la investigación en gestión empresarial otorga cada vez más importancia a los recursos intangibles como la base de la ventaja competitiva de la empresa. Dentro de estos activos intangibles, como formas de conocimiento, se identifican separadamente los denominados recursos, capacidades y competencias. Así, siguiendo a Ferri, Monfort y Uriel (2001) “el diferente grado de posesión por parte de una empresa de recursos, capacidades y competencias se convierte en el máximo exponente explicativo de los divergentes resultados obtenidos por una organización empresarial a lo largo del tiempo en su ámbito de actuación productiva”¹⁵.

a) Recursos humanos

Comprende el conjunto de tareas de gestión de los conocimientos, habilidades, competencias y capacidad de aprendizaje de cada una de las personas que desempeñan su actividad en el seno de la organización. Esta gestión incluye todo lo relativo a la selección, formación, remuneración del personal, así como la creación de una cultura de cooperación y confianza entre los miembros de la empresa, que favorezca el óptimo desempeño de los recursos y las consecuentes mejoras en productividad y resultados económicos de la estructura empresarial.

Dentro del sector turístico, como actividad encuadrada en el sector terciario, el capital humano se configura como un elemento esencial en la producción del servicio. Los recursos humanos, dentro del sector hotelero, adquieren por lo tanto una relevancia especial, ya que en la percepción de un producto esencialmente no inventariable influye principalmente el trato directo con el cliente.

Las variables utilizadas por Uriel y Monfort en su análisis de recursos y capacidades del sector hotelero en España, incluyen principalmente las siguientes:

¹⁵ Idem.

- 1.- Productividad
- 2.- Conocimientos y habilidades, según la inversión en formación de la empresa
- 3.- Políticas de selección, promoción y remuneración
- 4.- Existencia de un proyecto de empresa, con expresión definida de su “misión”, convenientemente formulada y divulgada
- 5.- Estructura organizativa y de poder, dentro de la empresa

b) Recursos tecnológicos

Los recursos tecnológicos indican las tecnologías poseídas y/o dominadas por los hoteles, las cuales deben actuar adecuadamente para incidir en los procesos de innovación y tecnificación. La posesión de recursos tecnológicos adaptados a las necesidades de los hoteles influirá decisivamente en los conocimientos y habilidades que tendrán dichas empresas al diseñar y producir sus outputs. Ello no implica la sustitución en determinadas tareas del trato personal que, como hemos indicado con anterioridad, debe resultar preferente en el trato directo con el cliente, aspecto esencial en el sector turístico. Este contacto directo con el cliente permite la implementación de continuas intervenciones encaminadas a la satisfacción del turista y a la interiorización de pautas de calidad.

Como indica Ferri (2005)¹⁶, las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones pueden ser consideradas como una fuente de ventaja competitiva en sí mismas, debido a su repercusión sobre la reducción de costes de provisión de los servicios, a que permiten mejorar la calidad de las prestaciones de las empresas, a que inducen incrementos de productividad en los negocios y a que facilitan la introducción de la empresa en nuevos canales de distribución y comercialización. Así mismo, y según Salas¹⁷, las TIC representan un cambio multidimensional que afecta a la organización interna de las empresas, modifica los parámetros de competitividad de las organizaciones y dinamizan el papel de los recursos humanos, que se convierten en un elemento crítico para el éxito de la implantación de estas tecnologías.

¹⁶ Ferri, J., Monfort, V. y Uriel, E. (2005): *Nuevos enfoques en el estudio económico del turismo*, FUNCAS, Madrid, p. 233.

¹⁷ Salas, V. (2002): “Tecnologías de la información e innovación en la empresa española”, *Economistas*, 91, pp. 368-372.

El éxito económico del turismo depende de la capacidad de las compañías de adaptar su oferta a los cambios del mercado en un corto periodo de tiempo. Para ello es necesario que los proveedores de servicios dispongan y distribuyan información actualizada de la situación de su capacidad, a todos los eslabones de la cadena de valor del turismo. Esta característica hace que el turismo sea una actividad económica ideal para la implantación de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) así como en el desarrollo de nuevos modelos de negocio basados en la estrategia de crear “océanos azules”. Se entiende por esta estrategia, los modelos de negocio que tratan de originar un nuevo espacio competitivo, haciendo irrelevante la competencia actual, atrayendo por tanto un nuevo perfil de demanda mediante una nueva propuesta de valor.

Dentro del sector turístico, destacan la implantación de los sistemas Informatizados de Reservas (CRS) y los Sistemas de Distribución Global (DGS) como las primeras aplicaciones de las TIC, sobre todo en líneas aéreas y en agencias de viaje. Posteriormente, las innovaciones tecnológicas asociadas a los servicios turísticos han girado en torno a la utilización de la red de Internet, que abrió la posibilidad de apostar por la diferenciación del producto, frente a la intensa competencia del sector, así como la apertura de un canal global para la comercialización de los productos ofrecidos, a modo de catalogo de servicios virtual o como modalidad para la venta *on-line*. Por último, destacar la importancia creciente en la aplicación de las TICs a la estructura interna de organización de las empresas, mediante la aplicación de herramientas de gestión integral de todas las áreas de las compañías.

Actualmente existen diversos proyectos de innovación tecnológica para el sector turístico y hotelero, destacamos las siguientes:

Instituto Tecnológico Hotelero. Asociación privada sin ánimo de lucro, creada por la CEHAT, cuyo principal objetivo es mejorar la competitividad, eficiencia y la calidad de todo el sector hotelero español.

Tecnotur - Centro Tecnológico para el turismo, ocio y calidad de vida. Tiene el objetivo principal de contribuir tecnológicamente al desarrollo y mantenimiento de una

industria turística líder, generando y gestionando la tecnología necesaria para contribuir a un sector turístico más dinámico, competitivo y sostenible.

PROFIT - Programa de Fomento de la Investigación Técnica, del extinto Ministerio de Ciencia y Tecnología, actualmente integrado en el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Eureka Tourism - Proyecto estratégico para el desarrollo de nuevos conceptos de turismo basados en la innovación tecnológica. Su objetivo es convertirse en punto de encuentro para empresas que trabajen en el sector del turismo (cadenas hoteleras, agencias de viajes, empresas de ocio, etc.) y para compañías que desarrollen programas tecnológicos con aplicación en los servicios turísticos.

c) Recursos comerciales

Estos recursos hacen referencia al nombre comercial, a las marcas que posee una determinada empresa, así como a la evaluación propia de la imagen de la organización y a la fidelidad conseguida por parte de los clientes hacia la empresa a lo largo de los años. Este recurso, también denominado reputación, es el resultado de combinar unos buenos resultados económicos con un comportamiento responsable hacia todos los públicos a los que se dirige la empresa¹⁸. Su valoración gira alrededor del fondo de comercio y, aunque no forma parte del balance, se activa en el momento en que la empresa vislumbra un potencial de transmisión.

d) Recursos organizativos

El concepto de recurso organizativo es identificable al de capacidad, al suponer para la empresa un factor que le permite movilizar y gestionar los demás recursos que posee la organización de manera adecuada. Como afirma Barney¹⁹, dentro de los recursos organizativos se incluyen la estructura organizativa, los sistemas de planificación y control formales e informales y las relaciones informales entre los

¹⁸ Véase Viñafañe, J. (2004): *La buena reputación*, Pirámide, Madrid.

¹⁹ Barney, J. (1991): "Firms resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, pp. 99-120

distintos grupos de la empresa y entre la empresa y otros grupos y/o empresas de su entorno. También se incluyen los canales por los que fluye la información, las capacidades directivas y la cultura de organización

2.1.2 Valoración de los intangibles por parte de las empresas turísticas

Una de las principales conclusiones del trabajo mencionado de Ferri, Monfort y Uriel (2005) es la elaboración de los elementos de la gestión empresarial que, delimitados dentro de los denominados recursos intangibles, han sido considerados más relevantes para el éxito empresarial por los propios directivos de las empresas turísticas (hotelería, transporte y otros sectores, como touroperadores o agencias de viaje)

Los activos intangibles considerados más importantes fueron los siguientes:

- Área Comercial: Imagen de calidad de servicio de la empresa, Reputación de la empresa (satisfacción, respeto y fidelidad de los clientes), Conocimiento de los mercados
- Área de Dirección: Preparación, conocimiento y experiencia de los directivos, Capacidad de liderazgo, Adaptabilidad y polivalencia de los directivos
- Área Financiera: Eficacia en la gestión de costes, Relaciones de confianza y lealtad con clientes, distribuidores y prescriptores; Habilidad en la gestión financiera y en las inversiones de capital.
- Área de Recursos Humanos: Preparación, conocimiento y experiencia de los empleados; Compromiso y lealtad de los empleados.
- Área de Organización: Una Misión y Visión compartidas por toda la organización; Clima de confianza y cooperación entre los miembros de la organización; Cultura interna de la organización
- Área de Innovación y Tecnología: Desarrollo de nuevos productos

Todos estos elementos se configuran, en opinión del propio sector, como la base de una cultura organizativa que debe poseer una empresa turística en la actualidad para alcanzar con las mayores garantías de éxito el máximo nivel de competitividad en un mercado, como el turístico, cada vez más amplio y complejo. Esta estrategia

organizativa pone el acento en la dotación de intangibles, “con personalidad propia para cada empresa pero que ejemplifican la idiosincrasia competitiva que subyace a la excelencia empresarial”²⁰.

2.2 La estrategia hotelera frente a los retos del sector

Uno de los mayores problemas que afronta el sector hotelero, como ha señalado recientemente Cuenllas Soler, es “la ausencia de fidelización de clientes y éste se debe principalmente al enfoque de ventas vs. el enfoque de marketing. El primero se suele confundir con el segundo.”²¹.

Hasta ahora, los departamentos de Marketing tradicionales buscaban atraer a sus clientes con programas de fidelización tradicionales: descuentos en ciertos servicios, promociones puntuales, etc... En épocas de mayor demanda, era la hora de subir los precios para compensar los periodos de crisis y de gran presión de los touroperadores. En el Departamento de Marketing, los ejecutivos de cuentas se dedican a la función exclusiva de vender. Solo son capaces de transmitir un mayor valor del producto que el que perciben sus clientes.

En la actualidad, no obstante, el poder ha pasado de la oferta a la demanda. Ahora son los clientes los que deciden y sus decisiones se basan en el precio precisamente por la falta de diferenciación del producto. Los productos son canalizados hacia el cliente a través del extraordinario poder de penetración del comercio electrónico. Todo ello desemboca en una feroz competencia donde el precio, por un lado, y los planes de expansión de las grandes cadenas hoteleras (y también de pequeños y medianos empresarios del sector) son el objetivo más recurrente de los recursos estratégicos de las empresas de alojamiento turístico.

Según Cuenllas Soler, las estrategias con más perspectivas de éxito se basan en la generación de valor, no sólo tangible sino intangible.

²⁰ Ferri, Monfort y Uriel (2005), op. cit., p.295.

²¹ Cuenllas Soler, A. (2006): “Hoteles. Una seria reflexión sobre la estrategia actual y futura”, *Gestión de Hoteles*, Octubre-Diciembre, pp.36-38.

La primera estrategia se basa en los recursos y capacidades organizativas como fuente de beneficios. Esta visión destaca el carácter único de cada empresa y propone que la clave de la rentabilidad no está en hacer lo mismo que otras empresas, sino más bien explotar las diferencias. Crear una cultura interna competitiva como generadora de valor, coherentemente defendida en primer lugar por los altos directivos, la cual permita situarse en el liderazgo de un mercado²². El cambio de cultura no es una tarea fácil, pero es imprescindible ya que no podemos enfrentarnos a los nuevos parámetros de la competencia sólo con estrategias de expansión y concentración, ya que las nuevas adquisiciones, explotadas con contratos de gestión o propiedad, no conseguirán otra cose que extender unos modelos de gestión ineficaces respecto al posicionamiento en valor de nuestro producto que desembocarán inevitablemente en la debilitación de nuestra marca.

2.2.1 *La transición hacia una nueva cultura estratégica de éxito*

Para afrontar las nuevas perspectivas del sector hotelero en España, las empresas del sector deben percibir, en primer lugar, las nuevas características de la demanda. Los cambios que experimenta la demanda se observan en una mayor exigencia de confort y estética ambiental, así como también de una mayor calidad y personalización de las prestaciones turísticas. Además se nota un progresivo desplazamiento de las motivaciones de los turistas a otras actividades turísticas nuevas o diferentes a las tradicionales. Todo esto está siendo favorecido por un fraccionamiento de las vacaciones y una segmentación creciente de la demanda, que requiere productos individualizados y demanda mayor información.

Para mantener las ventajas competitivas que mantienen al sector turístico y hotelero nacional entre los países que ocupan el liderazgo mundial como destinos turísticos es necesario gestionar adecuadamente los recursos y capacidades orientando la

²² La cadena hotelera Marriot ha sido elegida por la revista *Fortune*, por séptima vez consecutiva, como la cadena hotelera más admirada del mundo por su innovación, talento de sus empleados, y liderazgo, el uso más eficaz de sus activos corporativos, por su responsabilidad social, su calidad directiva, visión e inversión a largo plazo de sus productos y servicios, así como por su solvencia financiera. Esta estrategia es de momento difícil de superar, por que las estrategias que se aplican en la actualidad se concentran en el producto, la marca y las ventas en lugar de las necesidades y capacidades más cultura para lograr satisfacerlas.

estrategia hacia nuevos modelos de gestión bajo lo que Sánchez Quirós²³ denomina respectivamente culturas, estructuras y estrategias organizativas. Determinadas combinaciones de culturas y estructuras organizativas necesitan estrategias adecuadas para obtener un rendimiento óptimo.

La oferta hotelera debe segmentar sus servicios para satisfacer peticiones individualizadas. La proliferación de hoteles que han adaptado su infraestructura para recoger el turismo de negocios, facilitándoles todas las comodidades es prueba de ello.

Los hoteles españoles deben realizar un esfuerzo para adecuar sus ofertas a un cliente cada vez más exigente y con un mayor abanico de posibilidades entre las que elegir, por lo que la adecuada elección de la estrategia y de la correcta manera de llevarla a cabo (cultura y estructura organizativas) depende su viabilidad futura.

2.2.2 Los factores claves para una estrategia de éxito en el sector hotelero

Según Fridolín (1995), los factores de éxito identificados para el sector hotelero, analizados en un estudio²⁴ sobre los hoteles de Madrid (3, 4 y 5 estrellas), se clasifican según la variable que se establezca como objetivo empresarial. Para el objetivo de la rentabilidad, la ordenación de factores críticos, de mayor a menor puntuación, según la importancia otorgada por los directivos, fue la siguiente:

1. Amabilidad y habilidad del personal de contacto
2. Control de calidad (mantenimiento y renovación de las instalaciones, recogida frecuente de opiniones de los clientes, etc.)
3. Imagen diferencial del hotel, clara, fuerte y atractiva
4. Coordinación de tareas y actividades
5. Control de los costes
6. Relaciones con los agentes de viajes
7. Localización adecuada (acceso rápido al centro administrativo-comercial, aeropuertos, terminales de ferrocarriles o estaciones de autobuses)

²³ Sánchez Quirós, Isabel (2004): "Cultura, estructura y estrategia de los hoteles españoles ante los retos del sector", *Papers de Turismo*, pp.7-27.

²⁴ Fridolín Mbarga, Xavier (1995): *Factores claves del sector industrial hotelero*, Instituto de Estudios Turísticos, Ministerio de Comercio y Turismo, Madrid.

8. Marketing interactivo
9. Ajuste entre la oferta y la demanda (control del *overbooking* y lucha contra la baja ocupación por estacionalidad)
10. Participación del consumidor (educar al empleado “de contacto” e informar al huesped)
11. Imagen atractiva del “resort”
12. Control de calidad del “resort” (infraestructura turística)

Si nos centramos en los objetivos de satisfacción de sus clientes y de competitividad de sus empresas, podemos identificar ciertos factores clave, que fueron analizados en varias mesas redondas organizadas por Arthur Andersen y el Instituto de Estudios Turísticos²⁵ donde se unificaron las opiniones de diversas asociaciones y empresas del sector turístico. Los principales factores que fueron identificados fueron los siguientes:

1. diversificación de productos y mercados,
2. remodelación de los recursos materiales ,
3. incremento de la oferta complementaria,
4. recursos humanos,
5. desestacionalización de la demanda,
6. política de precios,
7. crecimiento selectivo de la oferta,
8. información-intercomunicación,
9. competencia leal,
10. atención al cliente,
11. eficacia en la gestión empresarial: adecuación de ventas a costes y control de costes,
12. mejora de servicios e instalaciones públicas,
13. proyección internacional del sector español.

²⁵ Arthur Andersen (1994): "La posición competitiva del sector turístico español", *Estudios turísticos*, Instituto de Estudios Turísticos, nº123, pp. 71-106.

Entre estos factores se trataron de priorizar los más relevantes, siendo la eficacia en la gestión empresarial el factor mejor puntuado por los participantes, obteniendo un 78% de los votos. De esta manera fue identificado como un elemento indispensable para la consecución del éxito del negocio y como una oportunidad a corto plazo respecto a los nuevos condicionantes del sector en la actualidad.

Para los empresarios y agentes presentes en el sector, por tanto, la "empresa ideal" sería aquella que “lograra una eficacia en su gestión empresarial, mediante una correcta estructura y control de los costes en relación a las ventas, con una adecuada política de precios vinculada a la oferta de altos niveles de calidad (buena relación calidad-precio). Asimismo, contaría con una mentalidad de negocio-servicio totalmente orientada al cliente, con una gran flexibilidad para atender sus necesidades actuales y potenciales. Por último, optimizaría las prestaciones de una avanzada tecnología en base a una perfecta armonización con los recursos humanos y a una homologación de los sistemas (de gestión, reservas, etc.)”²⁶.

2.3 Estrategias competitivas en el sector hotelero

Más recientemente, Claver, Molina y Pereira (2005) han identificado lo que denominan “estrategias competitivas” en el sector hotelero, obtenidas mediante la aplicación de un análisis factorial de componentes principales sobre una serie de variables analizadas incluidas en el compromiso de recursos²⁷ relacionados con este sector. La población objeto de este estudio eran más de 300 hoteles españoles de 3, 4 y 5 estrellas. En resumen, se obtienen cinco factores que se identifican con sus correspondientes estrategias. Son las siguientes:

- a) Estrategia de Mejora, donde destacan las variables grado de implicación con la calidad, estrategia ambiental básica y avanzada, formación a cargo de la empresa e importancia e inversión en las TIC.
- b) Estrategia de Categoría y Capacidad Hotelera, donde se observan puntuaciones elevadas en N° de estrellas, precio por habitación doble,

²⁶ Arthur Andersen (1994), op. cit., p. 92.

²⁷ Véase Thomas, H. y Venkatraman, N. (1988): “Research on strategic groups: progress and prognosis”, *Journal of Management Studies*, Vol. 26, pp. 537-555 y Mehra, A. (1994): “Strategic groups: a resource approach”, *Journal of Socio Economics*, Vol. 23, nº 4, pp. 423-439.

dotación de las habitaciones y cantidad de servicios prestados por el hotel.

- c) Estrategia Tecnológica y de Explotación Hotelera. En este factor obtienen elevadas cargas factoriales las variables relacionadas con las TIC y los SI (Sistemas de Información), así como el tipo de gestión o explotación del establecimiento hotelero. Concretamente son relevantes el nº de tecnologías y sistemas de información utilizados para la gestión del hotel, el uso interno y externo de las mismas y la importancia que se otorga a su gestión diaria y competitividad.
- d) Estrategia de Dimensión y Distribución Hotelera, en el que destacan las variables número de habitaciones, número de trabajadores por habitación y el grado de intermediación del mismo.
- e) Estrategia de Recursos Humanos, que se centra fundamentalmente en la formación externa de los RR.HH. que ha seleccionado el hotel. Las variables fundamentales son la formación objetiva de los empleados y su formación subjetiva, es decir, en relación con la recibida por las empresas de la competencia.

Estas estrategias no son excluyentes entre sí, es decir, que los distintos hoteles pueden emplear varias a la vez.

2.4 Grupos estratégicos y su relación con el desempeño

El resultado del estudio de Claver, Molina y Pereira (2005) muestra una segmentación del sector empresarial hotelero según su comportamiento estratégico, asociando este a variables que reflejan el desempeño y a la categoría y tamaño de los hoteles que participan de un tipo más o menos definido de estrategia competitiva.

De este modo, se identifican cuatro grupos de hoteles:

Grupo 1.- Hoteles que basan su estrategia competitiva en la mejora y la selección de sus recursos humanos. Representan casi un 35 % de los hoteles y en la mayoría son hoteles de tres estrellas independientes o pertenecientes a agrupaciones de hoteles independientes. Las estrategias predominantes en este grupo son las de mejora y

la de recursos humanos, obviamente. Su personal es el más formado pero tiene el nº más bajo de empleados por habitación. Les preocupa sobre todo la gestión de la calidad y la gestión medioambiental. Es el segundo grupo de hoteles con menor precio por habitación.

Grupo 2.- Hoteles que basan su competitividad en la estrategia de categoría y capacidad hotelera. Es el grupo más pequeño de todos (algo más del 11%). Se le presta un cierto interés a las variables relacionadas con la calidad y gestión medioambiental. Estos son básicamente hoteles de pequeña dimensión, de categoría superior (cuatro estrellas, sobre todo) y de precio elevado, con la mayor cantidad de servicios ofrecidos en la habitación y mayor número de trabajadores por habitación. También destaca que no recurren de manera intensiva a la intermediación.

Grupo 3.- Hoteles cuya estrategia competitiva se basa en la gestión interna y en la dimensión. Son casi la tercera parte del total y cuentan con la mayor dimensión en comparación al resto de grupos, siendo los segundos en categoría (nº de estrellas) y en nivel de precios. Son también los más intermediados. Se trata en definitiva de hoteles pertenecientes a cadenas, en su mayoría. Las estrategias más utilizadas son la estrategia tecnológica y de explotación hotelera y la de dimensión y distribución hotelera.

Grupo 4.- Hoteles reactivos, formado por la cuarta parte del total, los más baratos, casi todos de tres estrellas e independientes o pertenecientes a agrupaciones de hoteles independientes. No alcanza la media ni número de habitaciones ni en número de trabajadores por habitación. En cuanto a las estrategias utilizadas, en ninguna obtiene valores significativos, obteniendo valores mínimos en la estrategia de mejora, en la tecnológica y en la explotación.

Los niveles de satisfacción encuentran sus máximos en los grupos 1 y 2, basados lógicamente en la estrategia de mejora, muy ligada a la percepción de los grupos de interés.

Los mayores beneficios brutos los obtienen los hoteles del grupo 3, los más grandes, aunque si analizamos el beneficio bruto por habitación/día, los mejores son los del grupo 2, de mayor categoría y precio y de menor tamaño medio. Los del grupo 4

son, sin embargo, mayores que los del grupo 1, ya que aquellos se basan en altos niveles de ocupación aunque de baja calidad. Los bajos niveles de desarrollo estratégico de los llamados hoteles reactivos les permiten dedicar pocos recursos al mantenimiento de los compromisos exigidos.

A la vista de estos comportamientos estratégicos, y según el grupo al que pertenezca cada empresa hotelera, pueden analizarse las medidas para mejorar la posición dentro de un grupo o, incluso, cambiar gradualmente las pautas de la dirección estratégica hasta situarnos en grupos distintos, con el objetivo de aumentar los niveles de desempeño, satisfacción de los clientes o rentabilidad obtenida, en su caso.

Los modelos de equilibrio general aplicados (MEGAs) surgen para salvar las críticas anteriores a las técnicas basadas en matrices de coeficientes constantes. Los MEGAs utilizan funciones más flexibles para representar las decisiones a las que se enfrentan los productores, los consumidores y las administraciones públicas. En los MEGAs se permite que los precios varíen y que existan relaciones de sustitución, por lo que pueden obtener resultados con ganadores y perdedores como consecuencia de, por ejemplo, una expansión de la actividad turística.

1.1.2 La Cuenta Satélite del Turismo para España y Andalucía

Ante la diversidad de metodologías que subsisten en la medición del impacto económico, durante la última década se han dado pasos significativos por parte de diversas instituciones públicas internacionales (OCDE, Eurostat y la Organización Mundial del Turismo, OMT) y empresariales (World Travel & Tourism Council, WTTC) de cara a consensuar una estructura conceptual y un sistema metodológico que permita delimitar y medir de forma comparada el impacto económico de la actividad turística en un territorio determinado. Como resultado de todos esos trabajos previos, en el mes de marzo del año 2000 la Comisión de Estadísticas de Naciones Unidas finalmente aprobó el documento “Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework” (Cuenta Satélite del Turismo: Referencias Metodológicas, Satélite de Turismo), que ha servido desde entonces como marco general para el desarrollo de esos instrumentos de medición, que cuando se aplican al ámbito de un territorio han venido en denominarse como Cuentas Satélite Regionales y que se han realizado ya en diversos lugares del mundo, facilitando un enorme avance en términos de comparabilidad y homogeneidad de las mismas.

a) La Cuenta Satélite del Turismo de España⁴

Según el Instituto de estudios turísticos⁵, “la Cuenta Satélite del Turismo de España⁶ (CSTE), es un sistema de información económica relacionada con el turismo,

⁴ Véase la descripción metodológica en <http://www.ine.es/metodologia/t35/metosateln.pdf>.

⁵ Cfr. <http://www.iet.tourspain.es/paginas/CuentaSatelite.aspx?idioma=es-ES&option=otr>

⁶ La primera aproximación a la Cuenta Satélite de Turismo fue presentada oficialmente en junio de 2002 por el INE, el Banco de España y la Secretaría General de Turismo (Instituto de Estudios Turísticos).

diseñada como satélite del sistema principal de Cuentas Nacionales, que permite medir el impacto del Turismo sobre la Economía Nacional. La CSTE es elaborada por la Subdirección General de Cuentas Nacionales del Instituto Nacional de Estadística (INE). La Cuenta Satélite del Turismo de España se puede describir como un conjunto de cuentas y tablas, basado en los principios metodológicos de la contabilidad nacional⁷, que presenta los distintos parámetros económicos (oferta y demanda) del turismo de forma interrelacionada para una fecha de referencia dada”.

Esas cuentas y tablas se refieren a distintas variables, tanto de la oferta como de la demanda turística. En el caso de la oferta, se estudian aspectos como la estructura de producción y costes de las empresas turísticas, el tipo de insumos necesarios para desarrollar su actividad, el grado de utilización de la mano de obra, las inversiones en capital productivo o el papel de la Administración Pública como oferente directo de servicios. En el caso de la demanda y, desde el punto de vista económico, se trata de identificar los diferentes tipos de turistas, el turismo nacional frente al internacional o el tipo de bienes y servicios demandados.

Cada una de esas cuentas y tablas son útiles en sí mismas; es decir, proporcionan información sobre aspectos relevantes del turismo (desde la perspectiva de oferta y demanda). Pero el verdadero alcance de la CST, es interrelacionar todos esos aspectos, con el fin de obtener unas mediciones completas y fiables de la aportación del turismo a la economía.

b) La Cuenta Satélite del Turismo para Andalucía⁸

El ejercicio de elaboración de la CST de Andalucía se basa en la estimación de la demanda turística, encuestando directamente a los visitantes. La fuente fundamental ha sido la ECTA (Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía, elaborada por el Instituto de Estadística de Andalucía), que se viene realizando en Andalucía desde el año 1999. Además, para completar algunos aspectos de la demanda que la ECTA no

⁷ Dentro del marco de la CST la estimación se basa en las mismas fuentes con las que se efectúa la de la base 1995 de la Contabilidad Nacional de España.

⁸ La información que contiene este epígrafe ha sido obtenida del documento Cuenta Satelite del Turismo de Andalucía, CSTA 2000, Turismo Andaluz S.A. y SAETA, Consejería de Turismo Comercio y Deporte, Junta de Andalucía, Málaga, 2006.

cubría, la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte ha incluido en la Encuesta de Seguimiento Turístico (EST) determinados desgloses no incluidos en la ECTA.

Una vez conocida la demanda, su confrontación con el marco IO andaluz y el uso de las abundantes bases de datos que acompañan a esta fuente, han permitido conocer la diferente aportación sectorial al consumo turístico de los hogares y, de ahí, la derivación de otras variables como valor añadido, empleo o rentas consecuencia del fenómeno turístico. Se ha podido conocer así también, en buena medida, la oferta, tal como el sistema exige.

En cuanto a la oferta, el Sistema de Cuentas Económicas de Andalucía, que realiza el Instituto de Estadística de Andalucía (IEA), proporciona la información requerida para analizar la oferta en la CST. El Sistema de Cuentas Económicas de Andalucía pretende reflejar el comportamiento económico de los sujetos que intervienen en la economía andaluza, sus interrelaciones y los resultados de su actividad económica.

El Marco Input-Output es un instrumento estadístico-contable en el que se presenta la totalidad de las operaciones de producción y distribución que tienen lugar en una economía en el periodo de un año, siendo por tanto un instrumento muy potente de análisis económico.

1.2 El impacto económico del turismo sobre la economía nacional y regional

1.2.1 *El impacto económico del turismo en España*

Como indica el informe correspondiente a la Cuenta Satélite del Turismo para España⁹, el turismo, en comparación con otros sectores tradicionales de la economía, presenta una aportación al PIB casi tres veces superior que por ejemplo el sector de Agricultura, Ganadería y Pesca y muy similar a los sectores de la Industria y la Construcción. La importancia de la actividad turística en España es tal, que en 2005 contribuyó en un 11% al PIB nacional.

⁹ Véase <http://www.ine.es>

Analizando la cuenta satélite del turismo, se percibe la aportación de este macro-sector a la balanza de pagos y cómo, a pesar de haberse reducido ésta por causas externas (pasando del 70% al 38%), el turismo sigue ejerciendo un papel fundamental para equilibrar el déficit comercial español de la balanza de pagos.

En el año 2005 el número de ocupados en la industria turística superaba los 2,3 millones de personas, lo que equivale al 12% de la población activa del país. De los ocupados en el sector turístico, el 75,2% eran asalariados (1,8 millones) y el 24,8% autónomos (580.000).

Por sectores, es la restauración el sector que más empleo aporta, con cerca del 40% del total del turismo.

Respecto a los costes laborales en la industria turística, estos se encuentran muy lejos de la media nacional, siendo un 30% más bajos por término medio. En lo referente al salario, éste en los últimos años ha crecido de forma similar al IPC.

Otro factor característico en la evolución reciente del empleo en el sector turístico es la creciente proporción de trabajadores procedentes de la inmigración, que ascendió, en 2005, a 371.000 personas, lo que supone el 16% del total de empleados por el sector, así como un 18% del total de los inmigrantes con trabajo en España.

1.2.2. El impacto económico del turismo en Andalucía

Del primer Estudio de Impacto Económico del Turismo, realizado por la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte (IMPACTUR Andalucía)¹⁰, se deduce que la actividad turística alcanzó en el año 2005 los 15.389 millones de euros, lo que representa el 12,1% del PIB de la Comunidad, lo que lo convierte en el sector más importante de la economía andaluza, superando la aportación que tienen otros sectores claves en la dinámica económica regional, así como el peso que tiene el turismo en el conjunto de la economía española (11,0%, según los últimos datos de la Cuenta Satélite de España elaborada por el INE) .

¹⁰ *Estudio del impacto económico del turismo en Andalucía (IMPACTUR)*, Consejería de Turismo, Comercio y Deporte y Exceltur, 2005.

IMPACTUR Andalucía 2005 cuantifica, a su vez, en 334.077 puestos de trabajo, es decir, en el 11,1% la participación que tiene el sector turístico en el conjunto de la creación de empleos en Andalucía vinculados a la actividad turística en el año 2005, de nuevo por encima de la participación que a escala nacional tiene el turismo en el empleo que el INE cifra en el 9,6%.

Según el Estudio IMPACTUR Andalucía 2005, la inversión relacionada con las actividades turísticas alcanzó en el año 2005 los 3.263 millones de euros, lo que representa el 7,7% del total de la Formación Bruta de Capital Fijo realizada en el conjunto de la Comunidad, que se elevaría hasta el 8,7% si se le añade la inversión pública en infraestructuras y equipamientos relacionados con las necesidades de los turistas que visitan la región.

Los efectos directos de la actividad turística sobre la economía andaluza así definidos supusieron en 2005 el 8,4% del PIB de la comunidad y el 7,7% del empleo generado en la misma. Los efectos indirectos de las actividades turísticas en 2005 supusieron el 3,7% del PIB andaluz y el 3,4% del empleo generado.

2. EL ALOJAMIENTO DENTRO DE LA CADENA DE VALOR DEL TURISMO

Dentro de la cadena de valor del turismo, el alojamiento ocupa una posición intermedia. Esto implica que, aún siendo un elemento esencial en la configuración del producto turístico, depende de otros elementos de la cadena de valor, que aportan el flujo de demanda hacia la oferta de las plazas de alojamiento.

2.1 Hoteles y transporte

Debido a la propia naturaleza del turismo, el sector del transporte constituye, no sólo uno de los principales elementos que influyen en la determinación del impacto económico del turismo, sino que, por encontrarse en inmediatez antes que el alojamiento dentro de la cadena de valor del turismo, se convierte en un factor indispensable para la determinación de los condicionantes de la demanda turística. La demanda hotelera, dada la especial configuración del producto turístico (no es

trasladable al cliente), depende en gran medida de la configuración de un sistema de transportes eficiente, flexible y que abarque numerosos destinos de origen, garantizando así un aporte suficiente de visitantes que son, la base de la demanda hotelera.

En España los flujos turísticos dependen principalmente de dos modalidades de transporte:

- El transporte aéreo, utilizado como vía de entrada principal por los turistas extranjeros que eligen España como destino turístico (turismo receptor). Durante el año 2006 el 72,6% de las entradas del turismo receptor a España se produjeron por avión.

- El transporte por carretera, utilizado por los turistas nacionales que se desplazan por motivos turísticos dentro del país (turismo doméstico o turismo interno). En 2006 el 86,3% de los desplazamientos turísticos domésticos se realizaron por carretera, siendo el vehículo propio el medio más utilizado.

2.1.1 *Transporte aéreo*

La evolución de este sector ha tenido un alto impacto en la actividad turística mundial y en la española en particular, por lo que este sector tiene en si mismo, un peso específico relevante dentro de la economía nacional. Como indica el informe *Horizonte 2020 del turismo español*¹¹ del Consejo Español de Turismo, “ello se observa en el porcentaje sobre el PIB que supone la actividad de transporte aéreo, que en 2005 ascendió al 7,8%. Respecto al impacto económico sobre el empleo, se estima que cada millón de pasajeros que transita por un aeropuerto genera 950 empleos directos y 3.500 empleos indirectos”.

Según dicho informe, “la consolidación de las compañías de bajo coste frente a las compañías tradicionales, especialmente charter, como compañías elegidas por los turistas para viajar a España ha permitido a éstas ganar cuota de mercado sobre el total de pasajeros transportados tanto en vuelos nacionales como internacionales, llegando,

¹¹ Consejo Español de Turismo (2007): *Horizonte 2020 del turismo español (Documento base)*, Secretaría General de Turismo, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, pp. 13-14.

en 2006, a representar el 31,6% del mercado, multiplicado por 3,5 su número de viajeros en los últimos cinco años. Las compañías de vuelos charter han sido las principales perjudicadas por esta situación, ya que durante este periodo, han perdido un 10% de la cuota de mercado”¹².

2.1.2 Transporte por carretera

Dejando a un lado el uso del vehículo propio como medio de transporte por carretera (medio más utilizado por los turistas en sus desplazamientos), el análisis de la oferta de transporte por carretera en España se divide entre el transporte en autobús y el transporte en vehículos de alquiler.

Según el Consejo Español de Turismo, “respecto a la oferta existente dentro del transporte en autobús cabe destacar que en 2005 existían más de 4.700 empresas de transporte de viajeros por carretera que generaron más de 4.200 millones de euros en ingresos. También se observa una elevada concentración del sector, ya que mientras que en el transporte interurbano las 4 primeras empresas cuentan con el 65% del mercado, en el urbano 5 grupos cuentan con casi el 80%. Respecto al sector de vehículos de alquiler, en 2005 existían 1.424 autorizaciones para operar como compañías de alquiler sin conductor, con un volumen de negocios cercano a los 4.000 millones de euros”¹³.

2.2 Los recursos turísticos y su relación con la demanda de plazas hoteleras

La variedad en destino depende de los recursos turísticos con los que cuente el país. España ofrece, por su diversidad e interés, una importante oferta que permiten al turista disfrutar de una estancia personalizada según sus necesidades y expectativas. Son de especial interés, entre otros, los recursos culturales, los deportivos, los de negocios y congresos y los recursos de ocio.

El análisis de los recursos turísticos locales permite al sector hotelero poder explotar su imagen en los mercados turísticos emisores, tomando el entorno geográfico como añadido de su propia oferta de servicios. Por otro lado, el papel de la

¹² Consejo Español de Turismo (2007), op. cit., p. 14

¹³ Idem.

administración como impulsora del desarrollo económico local le permite jugar también un papel esencial en el mantenimiento de los recursos naturales, paisajísticos y monumentales, así como las actividades que generen demanda de alojamiento como pueden ser la organización de eventos empresariales, culturales o deportivos.

Desarrollamos a continuación los principales recursos turísticos que disponemos a nivel nacional, según clasificación realizada por el Consejo Español de Turismo, en su informe sobre la perspectiva actual sobre el turismo español¹⁴:

2.2.1 Recursos culturales

En los últimos años se ha vivido en España una consolidación del turismo cultural y de ciudad como segundo producto turístico por detrás del sol y playa.

Este éxito en la comercialización se debe a la oferta de recursos culturales con la que España cuenta. Se trata por ejemplo del segundo país del mundo que cuenta con mayor número de conjuntos histórico-artísticos declarados por la UNESCO Patrimonio de la Humanidad (39). De igual forma ha sido de gran apoyo al turismo cultural y de ciudad las 13 Ciudades Patrimonio de la Humanidad que existen en España, de las cuales Santiago de Compostela, Córdoba y Salamanca son las más visitadas.

Por último, destaca la oferta española de museos y colecciones, que en 2004 contaba con 1.238 recursos, los cuales recibieron 49,7 millones de visitas. Las Comunidades de Madrid y Cataluña, concentran el mayor número de visitas (una de cada tres), a pesar de que entre las dos cuentan con menos del 10% de la oferta total de museos.

Dicha oferta se puede clasificar en doce tipologías distintas destacando los museos y colecciones de bellas artes (que recibieron una de cada cuatro visitas realizadas a museos), y engloban al 16,3% de la oferta total de museos. En el otro extremo, los museos etnográficos y antropológicos, que suponen un porcentaje similar de la oferta de museos, solo consiguieron atraer un 4,6% de las visitas.

¹⁴ *Ibidem.*, pp. 18 y ss.

2.2.2 Recursos deportivos

De la oferta de recursos deportivos sobre los que se comercializan productos turísticos en España, destacan especialmente los recursos de golf, las infraestructuras náuticas, y las estaciones de esquí.

El producto turístico de golf en España ocupa la primera posición a nivel europeo. En 2005 existían 308 campos de golf (35 de ellos de carácter público, lo que supone un 11,3% de la oferta). Esta oferta se incrementó con 32 nuevos campos en 2006, lo que supone el mayor crecimiento anual de la historia (la media era de diez nuevos campos al año). La Comunidad con el mayor número de campos de golf es Andalucía, que cuenta con 81 campos, el 30% del total.

Las previsiones para este sector siguen siendo muy positivas, de hecho, se prevé la construcción de 100 nuevos campos de golf en los próximos diez años.

Respecto al turismo náutico, la oferta española de infraestructuras náuticas en alguno de los 7.880 kilómetros de costa, se encuentra en un período de expansión. En 2006 existían en España 323 puertos deportivos, con 107.772 amarres y 19 estaciones náuticas, que juegan un papel muy importante para popularizar el turismo náutico en España.

Por último, de las infraestructuras que dan soporte a los productos turísticos deportivos en España, se encuentran las estaciones invernales de esquí de las que existen 49 estaciones en total, 39 aptas para el esquí alpino, y 10 para el esquí de fondo. La oferta de alojamiento complementaria a dichas estaciones corresponde con 150.000 plazas (en un entorno de 35 km.)

2.2.3 Recursos de negocios y congresos

España cuenta con una oferta de primer nivel de infraestructuras necesarias para la celebración de un turismo de negocios y congresos.

A finales de 2006 existían en España unas noventa entidades gestoras encargadas de la explotación de alrededor de 50 recintos feriales y 45 palacios de congresos. La facturación conjunta de ambos espacios, ascendió a 600 millones de euros, (80% correspondiente a recintos feriales, y el 20% restante a los palacios de congresos).

El mercado presenta una alta concentración, de manera que las cinco primeras compañías por volumen de ingresos –IFEMA, Feria de Barcelona, Feria de Valencia, Feria de Bilbao y Madrid Espacios y Congresos- reunieron cerca del 60% del mercado total en 2005.

2.2.4 Recursos de ocio

Uno de los principales componentes de la oferta de recursos turísticos de ocio en España, son los parques temáticos y de ocio.

En España existe una oferta de 114 de estos recintos, los cuales se pueden clasificar en función de su temática, en tres tipos diferentes: parques de animales y naturaleza, (61 centros), parques acuáticos (44 centros) y parques temáticos y de atracciones (9 centros).

En 2005 los parques temáticos en España, tuvieron 31,8 millones de visitas, que generaron 548 millones de euros.

Se trata de un sector con un alto grado de concentración ya que en 2004, los cinco parques con mayor cuota de mercado suponían el 49,4% de los ingresos totales del sector.

Para completar la oferta de recursos de ocio, cabe destacar los casinos, que por encontrarse la mayoría de los mismos (64%) ubicados en hoteles, forman parte de la oferta de ocio complementaria del turismo. El número de visitantes ascendió en 2005 a cerca de 3,5 millones de visitantes. Dicha cifra, supuso para los casinos unos ingresos cercanos a los 550 millones de euros. Es preciso destacar que el 80% de los casinos

españoles se sitúan en la costa, coincidiendo en la mayoría de los casos con grandes focos de la actividad turística.

2.3 Los intermediarios turísticos¹⁵

Este eslabón de la cadena de valor está integrado principalmente por agencias de viajes, touroperadores y agencias de incoming, organizadores profesionales de congresos, centrales de reserva y sistemas de distribución global.

2.3.1 Agencias de viajes

El sector de las agencias de viajes y touroperadores englobaba en 2004 a 7.970 empresas y 13.900 puntos de venta, que generaron más de 15.000 millones de euros de ingresos. Es un sector muy atomizado donde el tamaño de las empresas se encuentra directamente relacionado con el volumen de negocio generado por la actividad. Mientras el 0,6% de las mayores empresas -las que cuentan con más de 99 empleados- generan el 60% del volumen de negocio, el 45,2% de las más pequeñas -con menos de 2 empleados- obtuvieron el 1,1% del volumen de negocio.

Se observa en el período 2001-2005 una mayor concentración en grupos verticales turísticos, y una mayor agrupación en empresas pequeñas en torno a los grupos de gestión o consortia.

De entre las 10 principales compañías del sector, únicamente tres son touroperadores, aunque vinculadas a grandes grupos turísticos, siendo el resto agencias de viajes.

A pesar de que ninguna de las agencias de viajes *on-line* se encuentra entre las 10 principales compañías, éstas han experimentando crecimientos muy elevados, lo que ha hecho que pasen a representar más del 8% del volumen de negocio generado por el sector.

¹⁵ Cfr. Consejo Español de Turismo (2007), pp. 19 y ss.

Con el objetivo de incentivar la ocupación de las habitaciones de hotel vacías, las agencias de viajes comercializan talonarios de hotel. La comercialización de los talonarios de viajes es una peculiaridad española en el modo de comercialización turística europea. Su crecimiento se ha visto favorecida en los últimos años por los cambios en la tendencia de contratación de los turistas. En 2003, la venta de estos servicios generó 225 millones de euros.

2.3.2 Centrales de reserva

Resulta difícil cuantificar este sector puesto que muchos establecimientos se encuentran comercializados por varias agrupaciones y centrales de reservas. Además, las grandes cadenas hoteleras suelen estar presentes en este segmento para gestionar reservas para sus establecimientos nacionales e internacionales.

En 2004, las 10 mayores centrales de reservas españolas, por volumen de ingresos, generaron 288 millones de €, el 91,8% de los cuales correspondían a las tres primeras.

2.3.3 Sistemas de distribución global

Los Sistemas de Distribución Global (GDS) se encuentran presentes en 230.000 puntos de venta en todo el mundo. La estructura del sector se corresponde con una situación de oligopolio debido a los grandes costes de entrada asociados. Las principales empresas que comercializan estos sistemas son Amadeus, Galileo, Sabre y Worldspan.

En España el principal proveedor de estos sistemas es Amadeus España, con unas cuotas de mercado del 93,61% en la emisión de billetes, y de un 91,14% en la gestión de reservas. En 2006 el número de reservas gestionadas por esta compañía fue de 35,6 millones, cifra un 4,9% superior al ejercicio anterior. La presencia de Amadeus España en España se extiende en más de 9.000 agencias de viajes, y en la totalidad de aerolíneas que operan con billete electrónico.

Toda esta situación de control del mercado por parte de los GDS, se está viendo afectada por: la consolidación vivida en las empresas del macro-sector turístico, la

desregularización del mercado y el auge de Internet. A su vez estos factores han originado las condiciones necesarias para la entrada de modelos de negocio de bajo coste denominados GNE (GDS New Entrants).

Ante la presión competitiva creciente de los GNE (capaces de reducir hasta un 75% las tarifas cobradas a los proveedores de servicios por reserva realizada) los GDS atraviesan un período de cambio, marcado por una integración vertical aprovechando las oportunidades de Internet.

3. EL ENTORNO ECONÓMICO E INSTITUCIONAL DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

3.1 Coyuntura turística nacional¹⁶

Según datos del Consejo Español de Turismo, “España, con un 7% del turismo mundial en 2005, es el segundo país receptor de turistas tan sólo superado por Francia. Esta llegada de turistas supuso unos gastos totales por parte de los mismos de más de 46.000 millones de euros, siendo también el segundo país que más ingresa por el concepto turismo por detrás de Estados Unidos”.

a) Turismo receptor¹⁷

Un rasgo muy característico del turismo español es su elevada estacionalidad, centrando el mayor número de llegadas entre los meses de Junio y Septiembre. En este factor incide especialmente la preponderancia del turismo de sol y playa, siendo estos meses los más aptos para el disfrute del mismo. Los hoteles urbanos, en cambio, experimentan una estacionalidad que describe sus máximos en meses distintos según las zonas geográficas y acontecimientos o manifestaciones locales de carácter cultural o festivo.

La composición del turismo español está muy concentrada en la recepción de turistas británicos, alemanes y franceses. Estos tres países de origen suponen el 61% de

¹⁶ Cfr. Consejo Español de Turismo (2007), pp. 29 y ss.

¹⁷ Véase Consejo Español de Turismo (2007), op. cit. pp. 30-31.

los turistas que llegan a España. También cabe destacar la presencia de turistas de otros países como Italia, Países Nórdicos, Países Bajos, Portugal y Bélgica, con porcentajes superiores al 3% en todos los casos.

De las diferentes alternativas elegidas por los turistas para realizar sus desplazamientos a España, el avión es la opción más utilizada, el 73% de turistas utilizan el avión como vía de entrada. Los crecimientos constantes de esta alternativa se ven reforzados en gran medida por la irrupción definitiva de las compañías de bajo coste (*low cost*) en el mercado. Existen un gran número de aeropuertos españoles donde operan estas compañías y que enlazan a los principales mercados emisores (sobre todo Reino Unido) con los destinos turísticos más demandados.

La otra vía de acceso preferida es el coche (utilizada sobre todo por los turistas franceses debido a su proximidad), con un crecimiento cercano al 40% en los últimos diez años.

Si analizamos los principales destinos turísticos españoles, podemos destacar que, actualmente, seis Comunidades reciben más del 90% del total de los turistas. Tres pertenecen a la costa mediterránea (Cataluña, Comunidad Valenciana y Andalucía), dos a los archipiélagos, canario y balear y por último se encuentra la Comunidad de Madrid.

Un factor que está cambiando en los viajes de los turistas a España es su forma de organización. Hasta hace unos años, los turistas preferían reservar sus vacaciones mediante paquetes turísticos, con las principales necesidades de sus viajes cubiertas (viaje, desplazamientos, hotel, comida, etc.). Esta tendencia se está modificando y en 2006 tan sólo el 33,7% de los turistas utilizan los paquetes. Los Comunidades insulares son los únicos destinos donde sigue predominando la contratación de paquetes. Este cambio viene acompañado por la introducción de las nuevas tecnologías (mediante el uso de Internet¹⁸, los clientes buscan con mayor exactitud los destinos deseados, los

¹⁸ El uso de Internet es cada vez mayor entre los turistas que viajan a España. Más del 80% de los turistas que realizan su viaje por avión han utilizado Internet para comprar, reservar o consultar su billete en la red. El 37% del turismo receptor que viaja a España realiza algún tipo de consulta por Internet, frente al 10% del turismo doméstico. El porcentaje del turismo receptor (extranjeros) que paga alguno de los

viajes más baratos o las fechas que mejor se adaptan a sus necesidades) y el despegue de las compañías de bajo coste en España.

Una vez en España, el alojamiento más demandado son los hoteles y similares. Dos de cada tres turistas eligen esta alternativa para pasar su estancia. No obstante, y a pesar de seguir aumentando las pernoctaciones en los hoteles, su peso sobre el total de alojamientos está disminuyendo.

Para finalizar esta breve descripción del turismo receptor se analiza el gasto medio. Debido al incremento en la llegada de turistas, el gasto total que realizan el conjunto de turistas en España se incrementa año a año (sobrepasando los 48.000 millones en 2006). A pesar de ello el gasto medio por turista y día después de años de crecimiento, ha ralentizado su evolución. En 2006 creció hasta los 91€, un 3% más que en 2005. Por último, el gasto total por turista, influido sin lugar a dudas por el descenso en la estancia media hasta los 9 días, presenta unos incrementos discretos con un total de 857€, tan sólo un 0,3% superior al valor de 2005.

b) Turismo doméstico

Como indica el informe sobre el turismo español realizado por el Consejo español del Turismo, el turismo doméstico (interior) “se encuentra en un momento de madurez con crecimientos sostenidos cercanos al 3%, solo interrumpido en el año 2002. En el año 2005 se realizaron 171,6 millones de viajes por parte de españoles, que se trasladaron tanto dentro del territorio nacional (turismo de interior o doméstico, con 161,1 millones de viajes, un 93,9% del total), como a través de las fronteras hacia destinos extranjeros (turismo emisor, con el 6,1% restante, es decir 10,5 millones de viajes). El 43,1% de los viajes corresponden a estancias de corta duración coincidentes con los fines de semana. El principal motivo de desplazamiento (49%) correspondió con el ocio, seguido en un 29,5% de los viajes por visitas a familiares y amigos”¹⁹.

servicios turísticos por Internet desciende hasta un 26%, frente a un 1% de los turistas domésticos (nacionales).

¹⁹ Consejo Español de Turismo (2007), op. cit., pp. 31 y ss.

Para estos viajes domésticos el medio de desplazamiento más utilizado es el transporte por carretera en vehículo privado, frente al transporte aéreo (aunque este último es el que más crece, casi un 12% en la última década). Las distancias, al ser mucho menores que en el caso del turismo receptor, favorecen el desarrollo de este medio.

El gasto turístico realizado por los españoles varía mucho en función del destino, España o extranjero. En el caso del turismo interior, el gasto es prácticamente el 50% del turismo receptor. Esto se debe, entre otras cosas, al mayor uso de viviendas gratuitas y a unos menores costes de desplazamiento.

3.2 Factores claves para la evolución futura del turismo y sus repercusiones para el desarrollo del sector²⁰

En el intento de anticipar la demanda turística futura, es importante analizar una serie de tendencias que cuentan con influencia en el desarrollo del turismo.

Las primeras de ellas son las tendencias sociodemográficas, por las cuales se observan cambios en la pirámide de población de forma que crece la franja de personas entre los 40 y 60 años, se observan cambios en las estructuras familiares y aumenta el fenómeno del turismo individual. Todo ello incrementa la importancia de la diferenciación y especialización de productos hacia un número creciente de segmentos de mercado.

Las tecnologías de información y comunicación crean nuevos modelos de relación cliente-empresa. De esta forma se observa un incremento de la presencia de comercio electrónico, tanto entre el cliente final y las empresas, como entre las empresas mismas. Esta tendencia se ve favorecida por una cada vez mayor penetración de las conexiones de banda ancha en los hogares.

²⁰ Basado en el informe *Horizonte 2020 del turismo español (Documento base)*, Consejo Español de Turismo, Secretaría General de Turismo, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2007.

Debido a la concienciación creciente por parte de la sociedad, de aspectos del estado del entorno, el turismo debe tener presente las tendencias medioambientales en urbanismo, recursos energéticos y gestión del agua, para poder avanzar hacia una sostenibilidad del turismo que ayude a mejorar la sobre-explotación actual de algunos entornos turísticos.

Esta concienciación social se viene reflejando en las dos últimas décadas, mediante la creación de un marco legal y fiscal que trata de regular aspectos como la sobre explotación de los destinos, la conservación, protección y uso de los recursos turísticos o el intento por mejorar la calidad del aire, mediante la introducción de moratorias turísticas y otros instrumentos.

Por la importancia de las condiciones de estabilidad política de los países de destino turístico, es necesario tener en cuenta las circunstancias políticas a raíz de la ampliación de la Unión Europea y sus consecuencias en aspectos de fronteras (por el impacto en los flujos de turistas), seguridad (por la preocupación creciente de los turistas internacionales en aspectos de seguridad en destino) e inmigración (por la influencia en el empleo).

Al depender el turismo del ciclo económico de los países, estudiar las tendencias macroeconómicas ayuda a anticipar la demanda futura del turismo, al preverse un crecimiento medio del consumo en los próximos años de un 5,6% anual. Además de para los actuales países competidores, es necesario analizar economías emergentes como Brasil, Rusia, India y China que optarán cada vez más por desarrollar el turismo con fines políticos y económicos.

Aparte de la preocupación creciente por aspectos medioambientales, existe una tendencia en la sociedad a pedir la incorporación de valores éticos a la gestión de las empresas. En concreto, las tendencias éticas para el turismo, hacen que se demande un turismo justo que favorezca la igualdad entre personas y países, respetando la identidad tanto del país receptor como del turista. Para ello desde la Organización Mundial del Turismo existe un código ético del turismo, que sirve de referencia para desarrollar el turismo en los próximos años en su dimensión ética. Dentro de esta dimensión, es importante para el turismo tener en cuenta como cada día más los conceptos de

comercio justo y responsabilidad social empresarial estarán más presentes en las exigencias de los ciudadanos.

Por último, ante a la importancia del transporte en la cadena de valor del turismo, es necesario estudiar las tendencias en el transporte de viajeros marcadas por la liberalización y convergencia de los mercados europeos, provocando un aumento previsible de la demanda de movilidad de los ciudadanos, sobre todo por carretera. Respecto al transporte por ferrocarril, para que exista una mayor demanda, se necesita resolver en España la situación de baja competencia del sector español. La situación es distinta en el transporte por avión, donde se prevé una expansión de la demanda, la cual presenta una serie de retos para el sector.

CAPÍTULO 2

LA DEMANDA HOTELERA EN SEVILLA

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo del presente trabajo de investigación se realiza un análisis del sector hotelero de la ciudad de Sevilla y su importancia para la economía sevillana. Dicho análisis resultaría incompleto si no dedicáramos un capítulo al estudio de la demanda hotelera, su situación actual y evolución reciente.

Para el análisis de la demanda hotelera del Municipio se ha hecho uso de los datos ofrecidos por diferentes fuentes estadísticas. En primer lugar, se han utilizado los resultados obtenidos por la “Encuesta de Ocupación Hotelera” (EOH), elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INE). El INE realiza, con periodicidad mensual, la operación estadística Encuesta de Ocupación Hotelera, la cual recoge información sobre la oferta y la demanda hotelera. Dada la importancia del sector turístico en nuestra Comunidad Autónoma, el Instituto de Estadística de Andalucía (IEA) estableció un cauce de colaboración con el INE en esta operación, para así obtener información sobre la actividad hotelera en Andalucía. De esta forma, se descentralizó la elaboración de la actividad, sin desmedro de la posterior integración de los resultados al nivel de comunidad autónoma y nacional. El objetivo general de la encuesta es la obtención de índices sintéticos que evalúen la actividad del sector turístico y permitan realizar previsiones de la misma a corto plazo. Dicho objetivo, restringido a la Comunidad Autónoma andaluza, es el que se pretendió obtener al asumir la descentralización. Los objetivos específicos de la encuesta son:

- Conocer los flujos de actividad de los establecimientos que proporcionan alojamiento a los turistas.
- Medir el movimiento estacional de los clientes en estos establecimientos.
- Analizar el grado de utilización de los establecimientos hoteleros.
- Calcular la duración media de las estancias en dichos establecimientos.
- Conocer las perspectivas a corto plazo del sector.
- Estudiar el origen de la demanda turística, clasificando los no residentes en España por países, y los residentes por comunidades autónomas.

Otra fuente de información utilizada en el presente capítulo es la “Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía” (ECTA). La existencia de lagunas de información sobre algunos aspectos del turismo en Andalucía hacía necesario contar con instrumentos que facilitasen su conocimiento, particularmente en lo que se refiere a tres apartados:

- Conocimiento del número, distribución y características de los viajeros que se desplazan por Andalucía con fines turísticos.
- Cuantía y composición del gasto turístico en la región.
- Motivaciones de los turistas para viajar por el territorio andaluz y la opinión que manifiestan sobre la oferta turística y los servicios recibidos durante su estancia.

Para hacer frente a estas necesidades y carencias, el Instituto de Estadística de Andalucía realiza la Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía.

Por último, para algunos aspectos concretos referidos al perfil del turista en la ciudad de Sevilla se han utilizado los datos ofrecidos por la “Encuesta de Coyuntura Turística de la Ciudad de Sevilla” realizada por Turismo de Sevilla dependiente del Ayuntamiento de Sevilla.

Las fuentes estadísticas utilizadas en la elaboración del presente capítulo presentan algunas limitaciones. Por una parte, en la EOH tanto del INE como del IEA, en los aspectos referentes a Andalucía, se ofrecen datos sobre los establecimientos hoteleros, en los que se incluyen no sólo los hoteles sino también los hoteles-apartamento, los hostales y las pensiones. Por tanto, aunque el capítulo hace referencia a

la demanda hotelera, se ha de tener en cuenta la limitación presentada por las fuentes de información. Por otro lado, debido al uso de diferentes fuentes estadísticas en ocasiones se presentan problemas de inconsistencia de las series históricas e incluso de datos contradictorios. Finalmente, a pesar de que en la EOH del INE se ofrecen datos sobre algunas variables de los principales puntos turísticos de España, entre los que se encuentra la ciudad de Sevilla, para otros conceptos sólo se dispone de datos provinciales, que en ocasiones se han considerado extrapolables a la ciudad de Sevilla, dada la importancia de ésta en el turismo de la provincia como se comprobará a lo largo del capítulo.

Teniendo en cuenta los objetivos marcados para el presente capítulo, la disponibilidad de datos y las limitaciones de las fuentes utilizadas, comenzaremos el capítulo esbozando el perfil del viajero que elige Sevilla como lugar de destino. Seguidamente, se analizará la situación y evolución de la demanda utilizando para ello como variables el número de viajeros, las pernoctaciones y la estancia media en establecimientos hoteleros de Sevilla capital. Una vez estudiada la situación actual de la demanda hotelera y su evolución anual se examina la estacionalidad de la demanda hotelera en base a las diferentes variables consideradas. Para finalizar el capítulo, se presenta la valoración que los viajeros ofrecen sobre su viaje a Sevilla, y especialmente, sobre su alojamiento en los establecimientos hoteleros sevillanos.

2. PERFIL DEL VIAJERO EN SEVILLA

El análisis del perfil del viajero que elige Sevilla como destino se puede realizar atendiendo a multitud de variables, por lo que sería conveniente la selección de aquellas más interesantes dentro del marco de nuestro estudio. Por ello, consideraremos los siguientes elementos de clasificación: el lugar de procedencia, el tipo de alojamiento seleccionado, grupo de edad, situación profesional, motivo del viaje y, por último, el número de veces que han visitado Sevilla.

Tabla 2.1: Clasificación según lugar de procedencia del turista en Sevilla y tipo de alojamiento

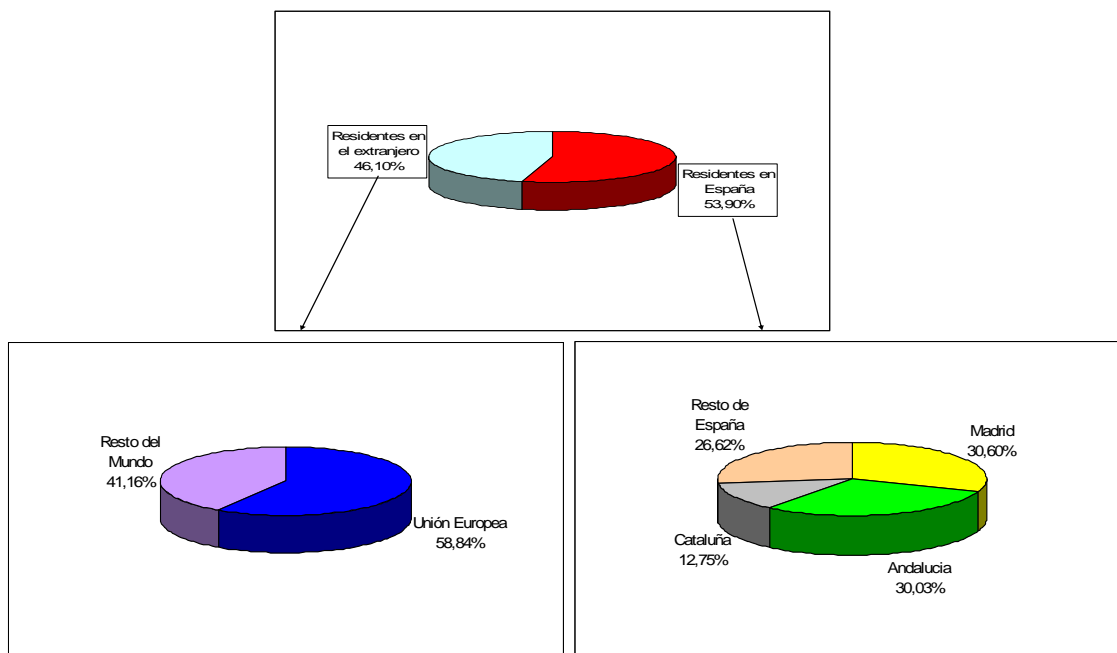
	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4	Año 2006
Número de turistas	713.878	742.761	571.291	649.087	2.677.017
<i>Procedentes de España</i>	<i>422.928</i>	<i>376.590</i>	<i>255.183</i>	<i>388.176</i>	1.442.877
De ellos de					
Andalucía	158.598	82.379	71.883	120.375	433.235
Madrid	128.389	136.808	60.157	116.198	441.552
Cataluña	43.803	48.545	50.512	41.142	184.002
Del resto de España	92.138	108.858	72.632	110.460	384.088
<i>Procedentes del extranjero</i>	<i>290.950</i>	<i>366.171</i>	<i>316.108</i>	<i>260.911</i>	1.234.140
De ellos de					
La Unión Europea	170.072	222.791	196.920	136.344	726.127
Del resto del mundo	120.878	143.380	119.188	124.567	508.013
Alojados en					
Hoteles	349.441	461.067	364.167	392.287	1.566.962
Pensiones	73.487	75.792	72.634	59.017	280.930
Otro tipo de alojamiento (*)	290.950	205.902	134.490	197.783	829.125

(*) Apartamento, campings, multipropiedad, domicilios particulares, etc.

Fuente: Encuesta de Coyuntura Turística de la Ciudad de Sevilla. Turismo de Sevilla.

En la tabla 2.1 se refleja la clasificación de los turistas según su procedencia y tipo de alojamiento. Por lo que se refiere a la procedencia, tenemos que señalar que de los 2.677.017 turistas que se estima que visitaron Sevilla en el año 2006, 1.442.877 eran residentes en el territorio nacional, lo que supone un 53,90% del total, mientras que los que procedían del extranjero ascendieron a 1.234.140, el 46,10%. Dentro de los procedentes del territorio nacional fueron mayoría los madrileños seguidos muy de cerca por andaluces y a mayor distancia por catalanes. En cuanto a los no residentes, los procedentes de la Unión Europea suponían cerca del 60% (véase el gráfico 2.1). En definitiva, parece que la proximidad física y cultural es un factor importante en la captación de turistas.

Gráfico 2.1: Distribución de los Turistas en Sevilla según su procedencia

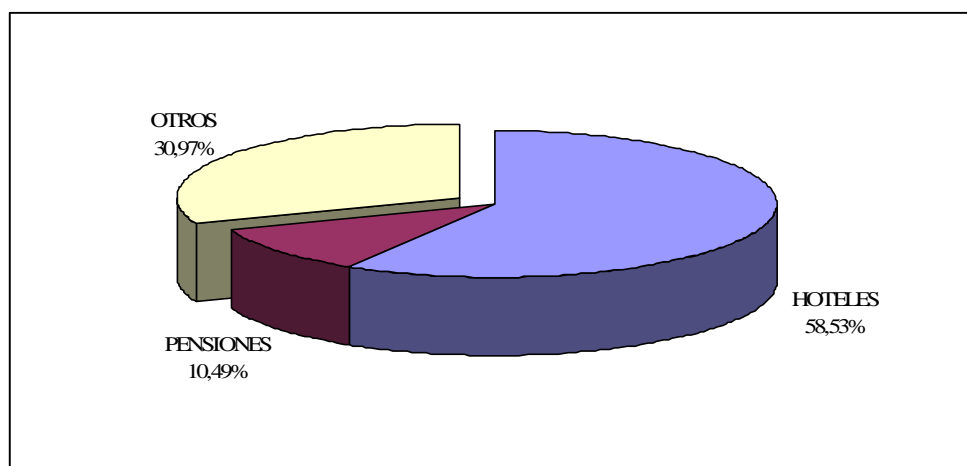


Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Coyuntura Turística de la Ciudad de Sevilla. Turismo de Sevilla

Por lo que se refiere a la clasificación de los turistas en Sevilla según el tipo de establecimiento elegido, podemos decir que los que optaron por pernoctar en hoteles¹ ascendieron a más de un millón y medio, o sea el 58,53% del total, mientras que los que prefirieron pensiones y hostales representaban el 10,49%. El resto de turistas, un 30,97%, eligieron otros tipos de alojamiento como apartamentos, camping, multipropiedad, domicilios particulares, etc. Por tanto, si a los turistas alojados en hoteles le sumamos los alojados en pensiones comprobamos que prácticamente el 70% de los turistas que eligieron Sevilla como destino pernoctaron en establecimientos hoteleros, segmento en el que vamos a centrar nuestro estudio a lo largo de este capítulo y del siguiente.

¹ Dentro de la categoría hoteles se incluyen también los hoteles-apartamentos, mientras que en la categoría pensiones también están incluidos los hostales. En el apartado 1.1 del capítulo 3 se analiza la clasificación de los establecimientos hoteleros de acuerdo con la normativa vigente.

Gráfico 2.2: Distribución porcentual de los Turistas en Sevilla según el tipo de alojamiento



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Coyuntura Turística de la Ciudad de Sevilla.

Si atendemos a la composición del turista por grupo de edad y situación profesional, podemos señalar que se trata de un turista joven, ya que más del 80% no supera los 44 años, suponiendo un 53,6% los comprendidos entre los 18 y los 34 años, como queda reflejado en la tabla 2.2. En cuanto a la situación profesional, prácticamente la mitad, el 49%, son trabajadores por cuenta ajena, mientras que un 33,3% no realiza trabajo remunerado. Esta elevada cifra de turistas sin trabajo remunerado viene condicionada en buena medida por la juventud de los turistas en Sevilla, ya que los turistas sin trabajo remunerado se concentran entre los menores de 25 años (21,79%). Todo ello parece reflejar que se podría potenciar la llegada de turistas mayores de 55 años europeos, los cuales se suelen caracterizar por un mayor tiempo libre y elevadas rentas.

Tabla 2.2: Composición del Turista por grupo de edad y situación profesional

	Trabajador			No realiza trabajo remunerado	Total
	Por cuenta propia	Por cuenta ajena	Ambas situaciones		
Menor de 18 años	0,02%	0,05%	0,00%	4,87%	5,0%
De 18 a 25 años	0,92%	8,96%	0,28%	16,92%	27,1%
De 26 a 34 años	4,16%	19,86%	0,85%	1,65%	26,5%
De 35 a 44 años	5,76%	13,42%	1,24%	1,74%	22,2%
De 45 a 54 años	3,30%	5,26%	0,57%	1,93%	11,1%
De 55 a 64 años	0,61%	1,30%	0,04%	2,69%	4,6%
De 65 y más	0,00%	0,11%	0,00%	3,47%	3,6%
Total	14,8%	49,0%	3,0%	33,3%	100,0%

Fuente: Encuesta de Coyuntura Turística de la Ciudad de Sevilla. Turismo de Sevilla.

En cuanto al motivo principal del viaje, la inmensa mayoría (el 85,6%) viaja a Sevilla por vacaciones y otros motivos de ocio, mientras que tan sólo un 5,9% lo hace por negocios y el 8,5% para acudir a congresos. Como veremos más adelante en el presente capítulo, esta situación provoca una fuerte estacionalidad de la demanda hotelera al concentrarse la demanda por vacaciones y ocio, en buena medida, en primavera, en torno a las fechas en que se celebra la Semana Santa y la Feria de Abril. La debilidad de la demanda turística por motivo de negocios se justifica en parte por la escasa presencia de grandes empresas en Sevilla (la mayoría de las sedes se encuentran en Madrid y Barcelona, ciudades con elevada participación del turismo de negocios). No obstante, la producción del A400M y la potenciación del sector aeronáutico en Sevilla deberían servir de acicate para conseguir incrementar el turismo de negocios. En cuanto al turismo de congresos, resulta imprescindible una mayor inversión que dote a la ciudad de Sevilla de las infraestructuras necesarias que posibiliten la celebración de grandes congresos nacionales e internacionales. Todo ello permitiría reducir la estacionalidad de la demanda hotelera en Sevilla.

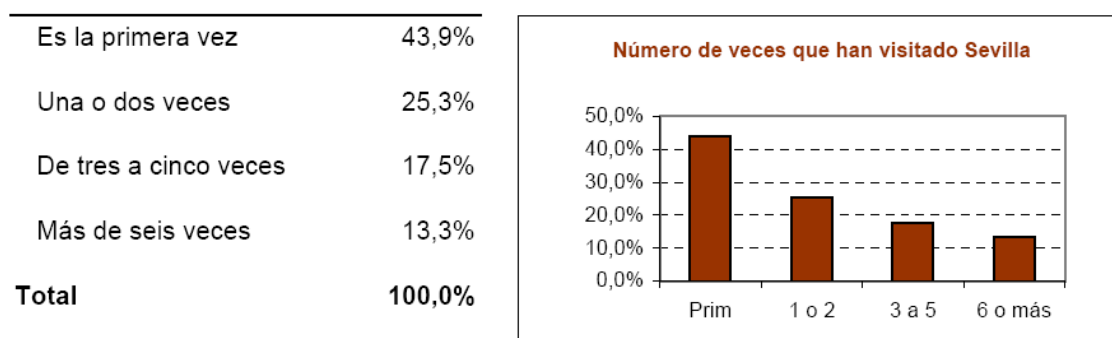
Tabla 2.3: Distribución porcentual del motivo principal del viaje

Motivo del viaje	Vacaciones	Otros motivos de ocio	Negocios	Congresos	Total
Proporción	60,7%	24,9%	5,9%	8,5%	100,0%

Fuente: Encuesta de Coyuntura Turística de la Ciudad de Sevilla. Turismo de Sevilla.

Para concluir con el esbozo del perfil del turista que elige Sevilla como destino, hemos de señalar que, tal y como se puede apreciar en la tabla 2.4, la mayoría de los turistas que visita Sevilla lo ha hecho en más de una ocasión (el 56,1%), llegando al 13,3% los que la han visitado más de seis veces. Esa fidelidad parece poner de manifiesto la satisfacción del visitante, por ello resulta fundamental seguir trabajando en la consecución de una mayor satisfacción del turista que permita que el 43,9% de turistas que visitaba por primera vez Sevilla en el año 2006 regresen lo antes posible.

Tabla 2.4: Distribución del número de veces que han visitado Sevilla



Fuente: Encuesta de Coyuntura Turística de la Ciudad de Sevilla. Turismo de Sevilla.

3. VIAJEROS ALOJADOS EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

Una de las variables más importantes en el marco del análisis de la demanda hotelera es el número de viajeros alojados en establecimientos hoteleros, así como su procedencia. Para completar nuestro estudio realizaremos una comparación de los viajeros alojados en establecimientos hoteleros de la ciudad de Sevilla con los alojados en la provincia y en Andalucía. Los datos, obtenidos del Instituto de Estadística de Andalucía y de la Encuesta de Ocupación Hotelera del INE, quedan reflejados en tabla 2.5.

Por lo que se refiere a la evolución del número de viajeros alojados en establecimientos hoteleros en el municipio de Sevilla, podemos apreciar que presenta una tendencia suavemente ascendente, reflejada en una tasa de crecimiento medio anual del 2,2%. Sin embargo, esa tendencia creciente no es homogénea a lo largo del período analizado. Así, como se puede apreciar en el Gráfico 2.3, entre el año 2000 y el año 2003 se produce una caída en el número total de viajeros alojados en establecimientos hoteleros de Sevilla capital, para recuperarse con fuerza a partir del año 2004. Para explicar esta situación puede resultar interesante descomponer el total de viajeros entre los procedentes del territorio nacional y los procedentes del extranjero. Por lo que se refiere al número de viajeros procedentes del territorio nacional, podemos comprobar que a partir del año 2000 permanece prácticamente estancado hasta el año 2003 que retoma su senda de crecimiento. Por el contrario, los viajeros no residentes en el territorio nacional sufren una importante caída entre el año 2000 y el 2004. En

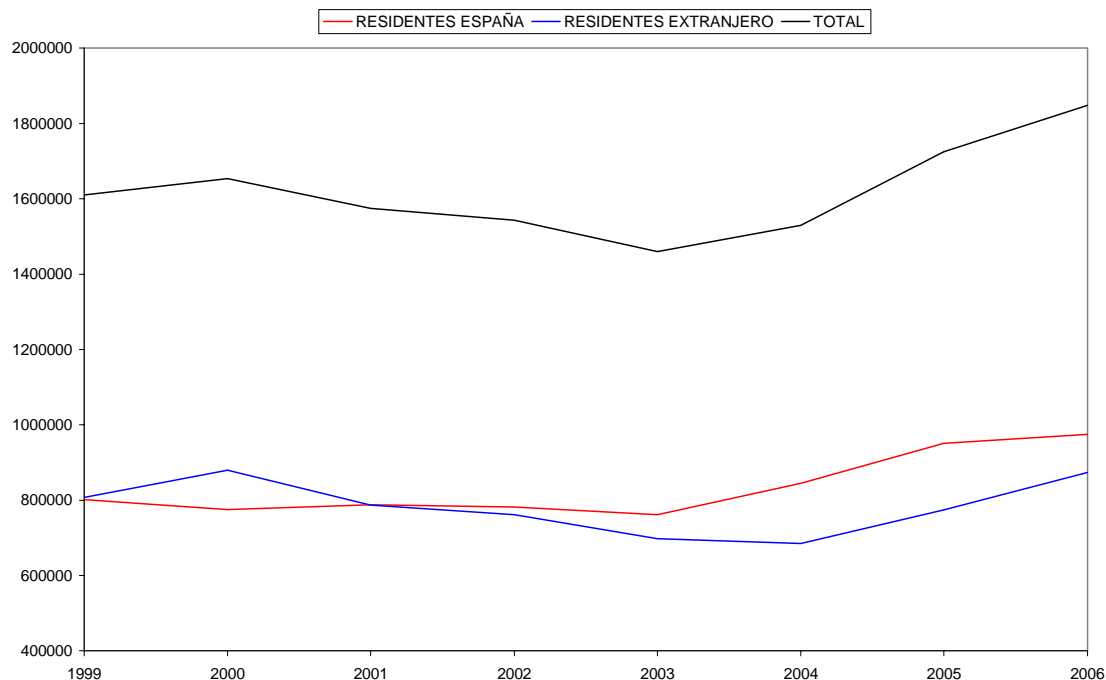
Tabla 2.5: Evolución del número de viajeros alojados en establecimientos hoteleros

	MUNICIPIO DE SEVILA			PROVINCIA			ANDALUCIA		
	RESIDENTES ESPAÑA	RESIDENTES EXTRANJERO	TOTAL	RESIDENTES ESPAÑA	RESIDENTES EXTRANJERO	TOTAL	RESIDENTES ESPAÑA	RESIDENTES EXTRANJERO	TOTAL
1999	802034	807822	1.609.856	1.066.412	937.074	2003486	5.727.360	4.944.975	10.672.335
2000	775086	878751	1.653.837	1.049.752	1.019.764	2069515	5.943.518	5.224.600	11.168.118
2001	788.323	786.482	1.574.805	1.033.518	940.284	1.973.802	6.260.812	5.101.167	11.361.979
2002	781.513	761.409	1.542.922	1.066.999	942.051	2.009.050	6.357.627	5.095.808	11.453.435
2003	761.389	697.819	1.459.208	1.047.753	867.193	1.914.946	6.873.482	5.029.012	11.902.494
2004	844.298	685.163	1.529.461	1.153.476	836.090	1.989.566	7.693.280	4.894.918	12.588.198
2005	950.591	774.223	1.724.814	1.294.150	912.254	2.206.404	8.399.561	5.224.031	13.623.592
2006	974.652	873.240	1.847.892	1.336.318	1.043.365	2.379.683	9.605.046	5.921.891	15.526.937

Fuente: EOH INE, IEA, elaboración propia

consecuencia, parece que la caída del número total de viajeros alojados en establecimientos hoteleros sevillanos, viene causada por el descenso en los procedentes del extranjero y no tanto por los residentes en el territorio nacional.

Gráfico 2.3: Evolución del número de viajeros alojados en establecimientos hoteleros de la ciudad de Sevilla (1999-2006)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EOH del INE, IEA.

Para hacernos una idea más precisa de la importancia del sector de la hotelería del municipio de Sevilla, puede resultar interesante compararlo con el de la provincia de Sevilla y el de Andalucía. Como se puede apreciar en la tabla 2.6, la ciudad de Sevilla desempeña un papel fundamental en el turismo de la provincia de Sevilla, dado que su participación en el número total de viajeros alojados en establecimientos hoteleros de la provincia sevillana ha oscilado entre el 76% y el 80% a lo largo del período analizado. Si comparamos el número de viajeros alojados en establecimientos hoteleros de Sevilla capital con los alojados en Andalucía, se puede comprobar como se ha producido una caída casi continua, pasando de una participación del 15,08% en 1999, al 11,90% en el año 2006. Este descenso en la participación en el número de viajeros alojados en establecimientos hoteleros frente a la comunidad andaluza puede estar causado, como podemos apreciar en el gráfico 2.4, por el hecho de que mientras el número total de

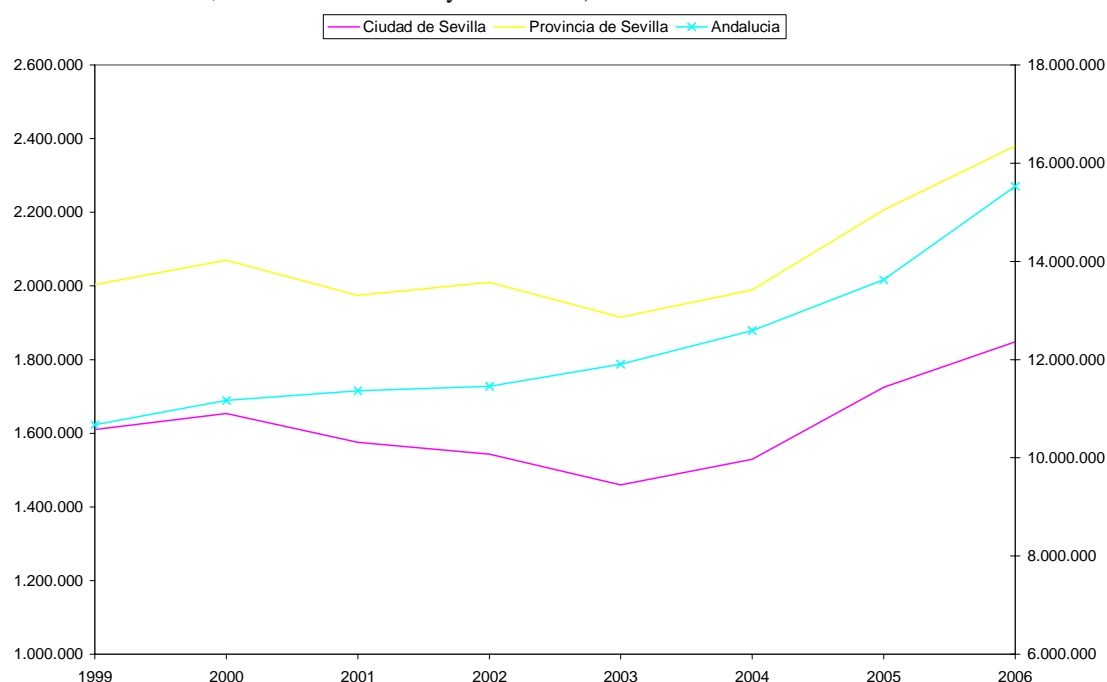
viajeros alojados en establecimientos hoteleros sevillanos descendió entre el año 2000 y el 2003, esta situación no se dio a nivel andaluz.

Tabla 2.6: Participación de la Ciudad de Sevilla en el número de viajeros alojados en establecimientos hoteleros

	% Sevilla Capital sobre Provincia Sevilla	% Sevilla Capital sobre Andalucía
1999	80,35%	15,08%
2000	79,91%	14,81%
2001	79,79%	13,86%
2002	76,80%	13,47%
2003	76,20%	12,26%
2004	76,87%	12,15%
2005	78,17%	12,66%
2006	77,65%	11,90%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EOH del INE, IEA.

Gráfico 2.4: Evolución del número total de viajeros alojados en establecimientos hoteleros (Ciudad de Sevilla, Provincia de Sevilla y Andalucía¹)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EOH del INE, IEA.

¹Sevilla capital y provincia de Sevilla medidos en el eje de la izquierda, Andalucía en el eje de la derecha.

Para completar nuestro análisis del número de viajeros alojados en establecimientos hoteleros de la ciudad de Sevilla sería conveniente realizar una clasificación según la categoría de dichos establecimientos. Sin embargo, nos

encontramos con una dificultad al carecer de datos para la ciudad de Sevilla. Dicha dificultad puede ser subsanada, al menos en parte, al disponer de datos provinciales, teniendo en cuenta que Sevilla capital, como hemos visto, representa más del 75% del total de viajeros alojados en establecimientos hoteleros de la provincia sevillana.

Tabla 2.7: Número de viajeros alojados en establecimientos hoteleros según categoría de los mismos por provincias. Año 2006^a

	Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla	Andalucía
Número de viajeros									
Estrellas de oro									
Una	21.674	77.711	82.556	97.613	20.212	40.840	45.942	106.071	492.619
Dos	89.077	251.614	117.469	232.035	105.087	76.049	322.157	154.089	1.347.577
Tres	288.866	465.255	218.222	722.293	190.335	235.524	1.461.786	515.120	4.097.401
Cuatro	704.229	1.259.531	360.343	1.008.632	634.751	168.368	2.065.662	1.204.905	7.406.421
Cinco ^b	-	72.442	-	-	-	-	320.912	139.319	532.673
Total	1.103.846	2.126.553	778.590	2.060.573	950.385	520.781	4.216.459	2.119.504	13.876.691
Estrellas de plata									
Una	69.087	192.356	86.985	118.915	36.852	48.782	97.544	140.345	790.866
Dos	52.756	155.869	72.619	186.708	34.001	39.376	198.217	119.834	859.380
Total	121.843	348.225	159.604	305.623	70.853	88.158	295.761	260.179	1.650.246

FUENTE: IEA. Encuesta de ocupación en alojamientos hoteleros. Resultados de Andalucía

a Datos provisionales.

b Almería, Granada y Huelva acumulan en la categoría de cuatro estrellas de oro los datos correspondientes a la categoría de cinco estrellas de oro.

De los más de 2.379.000 viajeros alojados en establecimientos hoteleros la provincia de Sevilla en el año 2006, el 50,63% lo hizo en hoteles de 4 estrellas. Si a los alojados en hoteles de 4 estrellas le sumamos los alojados en hoteles de 3 y 5 estrellas la cifra alcanza el 78,13% del total, mientras que los alojados en pensiones y hoteles de 1 y 2 estrellas no alcanzó el 22%. Estas cifras, comparables a la media andaluza con el 77,52% de viajeros alojados en hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas, ponen de relieve que los viajeros se inclinan por establecimientos de calidad.

4. PERNOCTACIONES EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

El número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros de la ciudad de Sevilla pasó de los 3.095.940 en 1999, hasta los 3.471.110 del año 2006, lo que supuso una tasa de crecimiento medio anual del 1,73%, levemente inferior a la tasa de crecimiento medio anual del número de viajeros alojados en establecimientos hoteleros del municipio de Sevilla. Sin embargo, la evolución no fue homogénea, sino que por el contrario estuvo salpicada de importantes oscilaciones como podemos apreciar mejor en el gráfico 2.5.

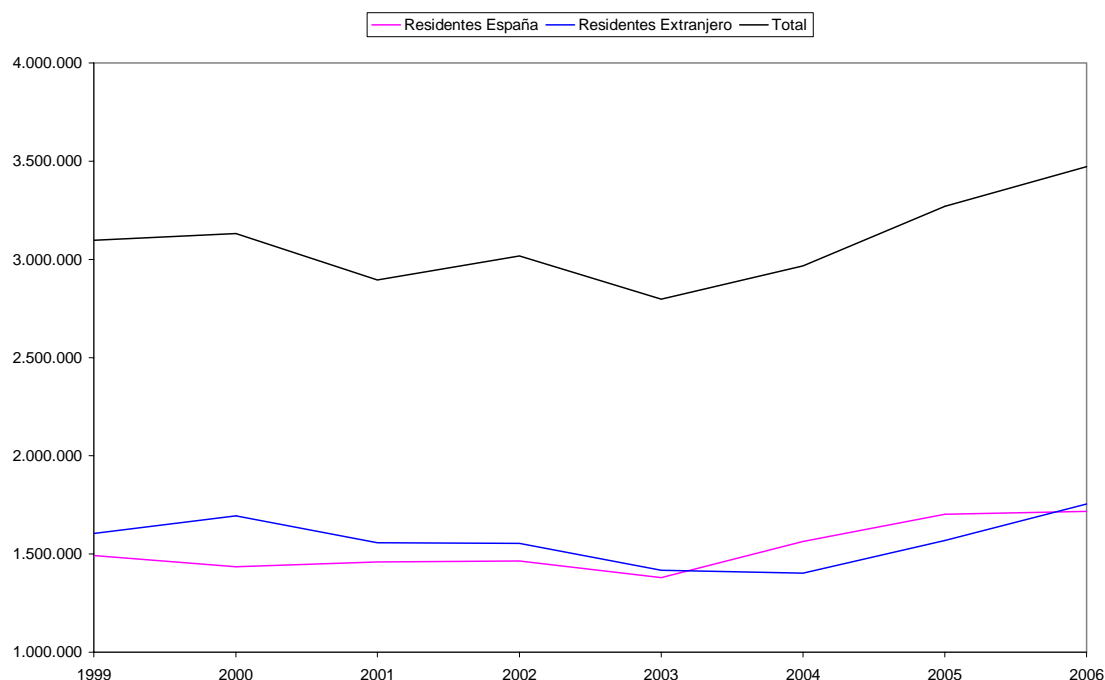
Tabla 2.8: Evolución del número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros

	MUNICIPIO DE SEVILLA			PROVINCIA			ANDALUCIA		
	RESIDENTES ESPAÑA	RESIDENTES EXTRANJERO	TOTAL	RESIDENTES ESPAÑA	RESIDENTES EXTRANJERO	TOTAL	RESIDENTES ESPAÑA	RESIDENTES EXTRANJERO	TOTAL
1999	1.491.784	1.604.156	3.095.940	1.944.870	1.836.232	3.781.102	14.584.358	18.893.034	33.477.392
2000	1.436.139	1.695.063	3.131.202	1.906.067	1.993.063	3.899.130	15.125.964	19.403.990	34.529.954
2001	1.460.152	1.557.286	2.895.531	1.905.206	1.860.133	3.765.339	16.293.469	18.970.548	33.510.825
2002	1.463.576	1.553.402	3.016.978	1.973.470	1.891.301	3.864.771	16.449.781	18.876.729	33.541.698
2003	1.380.500	1.416.302	2.796.802	1.875.154	1.722.316	3.597.470	17.844.924	18.821.654	36.666.578
2004	1.563.569	1.403.147	2.966.716	2.116.373	1.685.857	3.802.230	20.739.621	18.111.627	38.851.248
2005	1.701.088	1.568.431	3.269.519	2.295.182	1.822.460	4.117.642	22.318.566	19.022.661	41.341.227
2006	1.716.242	1.754.868	3.471.110	2.373.090	2.080.142	4.453.232	24.180.038	19.653.593	43.833.631

Fuente: EOH INE, IEA, elaboración propia

De nuevo, al igual que vimos en el apartado referente a la evolución del número de viajeros, parece que la atonía sufrida entre el año 2000 y el 2004 vino provocada en mayor medida por los viajeros no residentes en el territorio nacional que redujeron el número de pernoctaciones realizadas entre el año 2000 y el 2004, mientras que las pernoctaciones de viajeros residentes en el territorio nacional se mantuvieron o incluso crecieron en dicho intervalo.

Gráfico 2.5: Evolución del número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros de la ciudad de Sevilla



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EOH del INE, IEA.

Si relacionamos el número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros de la ciudad de Sevilla con los de la provincia en su conjunto, comprobamos que Sevilla capital ha representado entre un mínimo del 76,90% y un máximo del 81,88%, como muestra la tabla 2.9. Por otro lado, la participación en el número de pernoctaciones respecto a la provincia ha descendido a lo largo del período casi en cuatro puntos porcentuales. En cuanto a la participación de la ciudad de Sevilla en el número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros de Andalucía, ésta ha oscilado entre un máximo del 9,25% y un mínimo del 7,63%, apreciándose de nuevo una clara tendencia descendente en dicha participación. Por otra parte, cabe destacar que la participación de Sevilla capital en el número de pernoctaciones de Andalucía es apreciablemente menor

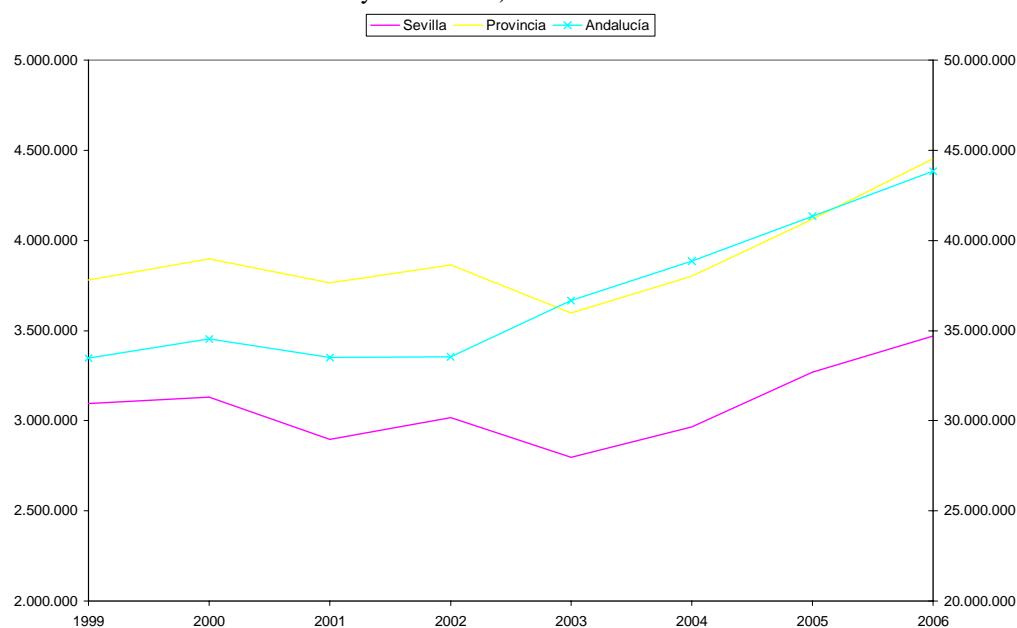
que su participación en el número de visitantes². En definitiva, la ciudad de Sevilla ha cedido terreno a lo largo del período de referencia, tanto frente a la provincia como frente a la comunidad autónoma.

Tabla 2.9: Participación de la ciudad de Sevilla en el número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros

	% Sevilla Capital sobre Provincia Sevilla	% Sevilla Capital sobre Andalucía
1999	81,88%	9,25%
2000	80,31%	9,07%
2001	76,90%	8,64%
2002	78,06%	8,99%
2003	77,74%	7,63%
2004	78,03%	7,64%
2005	79,40%	7,91%
2006	77,95%	7,92%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EOH del INE, IEA.

Gráfico 2.6: Evolución del número pernoctaciones en establecimientos hoteleros (Ciudad de Sevilla, Provincia de Sevilla y Andalucía¹)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EOH del INE, IEA.

¹Sevilla capital y provincia de Sevilla medidos en el eje de la izquierda, Andalucía en el eje de la derecha.

Por otra parte, el gráfico 2.6 muestra una mayor sincronización en la evolución del número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros de la ciudad de Sevilla con respecto a la provincia de Sevilla en su conjunto que con respecto a Andalucía. Esa

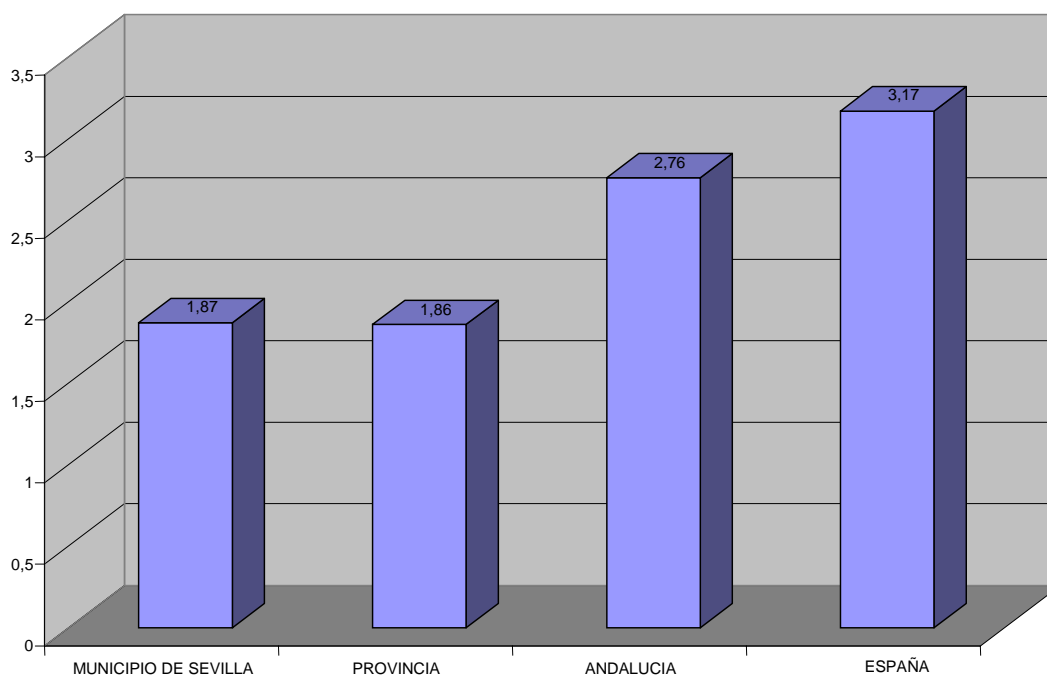
² Véase la tabla 2.6.

mayor sincronización con la provincia se justifica fácilmente con el hecho de que Sevilla capital sea el elemento fundamental del turismo de la provincia.

5. ESTANCIA MEDIA

La estancia media se define como el número de días que como promedio permanecen los turistas en el destino turístico elegido. Se obtiene con el cociente entre el número de pernoctaciones y de viajeros alojados en establecimientos hoteleros durante el periodo considerado³. Por tanto, dados los datos sobre pernoctaciones y viajeros alojados en establecimiento hoteleros, analizados anteriormente, podríamos realizar las mismas clasificaciones para estudiar la estancia media en los establecimientos hoteleros de la Ciudad de Sevilla.

Gráfico 2.7: Estancia media en establecimientos hoteleros. Año 2006.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EOH del INE, IEA.

En el gráfico 2.7 se muestra la estancia media en establecimientos hoteleros de Sevilla capital, la provincia de Sevilla, Andalucía y España, en el año 2006. La estancia media en establecimientos hoteleros del municipio de Sevilla fue de 1,87 días,

³ Definición tomada del Instituto de Estadística de Andalucía (2007).

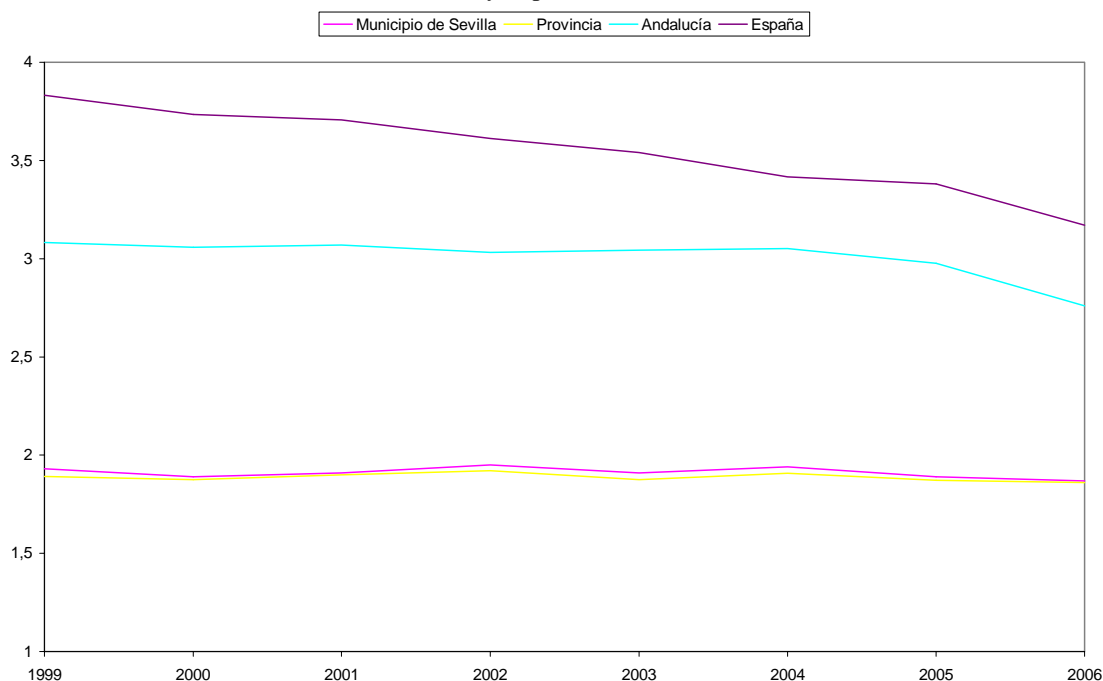
prácticamente igual a la de la provincia, mientras que es un 32% inferior a la de Andalucía y un 41% inferior a la del territorio nacional en su conjunto.

Tabla 2.10: Evolución de la Estancia media

	MUNICIPIO DE SEVILLA	PROVINCIA	ANDALUCIA	NACIONAL
1999	1,93	1,89	3,08	3,83
2000	1,89	1,88	3,06	3,73
2001	1,91	1,90	3,07	3,71
2002	1,95	1,92	3,03	3,61
2003	1,91	1,87	3,04	3,54
2004	1,94	1,91	3,05	3,42
2005	1,89	1,87	2,98	3,38
2006	1,87	1,86	2,76	3,17

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EOH del INE, IEA.

Gráfico 2.8: Evolución de la estancia media en establecimientos hoteleros (Municipio de Sevilla, Provincia de Sevilla, Andalucía y España)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EOH del INE, IEA.

Una vez constatado que la estancia media en establecimientos hoteleros de la ciudad de Sevilla es considerablemente inferior a la de Andalucía y aún más respecto a España en su conjunto, podemos ver cuál ha sido su evolución a lo largo del período considerado. En el gráfico 2.8 se puede apreciar que mientras que la estancia media a nivel nacional y de Andalucía en su conjunto han presentado una clara tendencia descendente a lo largo del período en consideración, con una tasa de descenso medio

anual del 2,99% y 1,67%, respectivamente, la estancia media en establecimientos hoteleros de Sevilla capital y la provincia se han mantenido mucho más estables, con una tasa de descenso medio anual del 0,46% en el caso del municipio de Sevilla.

6. ESTACIONALIDAD

Hasta ahora, para analizar la demanda hotelera en la ciudad de Sevilla nos hemos servido de los datos anuales de viajeros alojados y pernoctaciones en establecimientos hoteleros. No obstante, no hemos contemplado la evolución mensual de dichas variables que nos serviría para analizar la estacionalidad de la demanda hotelera, sus posibles causas, así como las recomendaciones, en su caso, para reducir dicha estacionalidad. Además, se debe efectuar un análisis comparativo del comportamiento estacional de la demanda hotelera de la ciudad de Sevilla frente al de la provincia y al de Andalucía, para contrastar la sincronización de la demanda hotelera de Sevilla, la provincia y Andalucía.

Gráfico 2.9: Evolución mensual del número de viajeros alojados en establecimientos hoteleros del Municipio de Sevilla (1999, 2003, 2006)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EOH del INE, IEA.

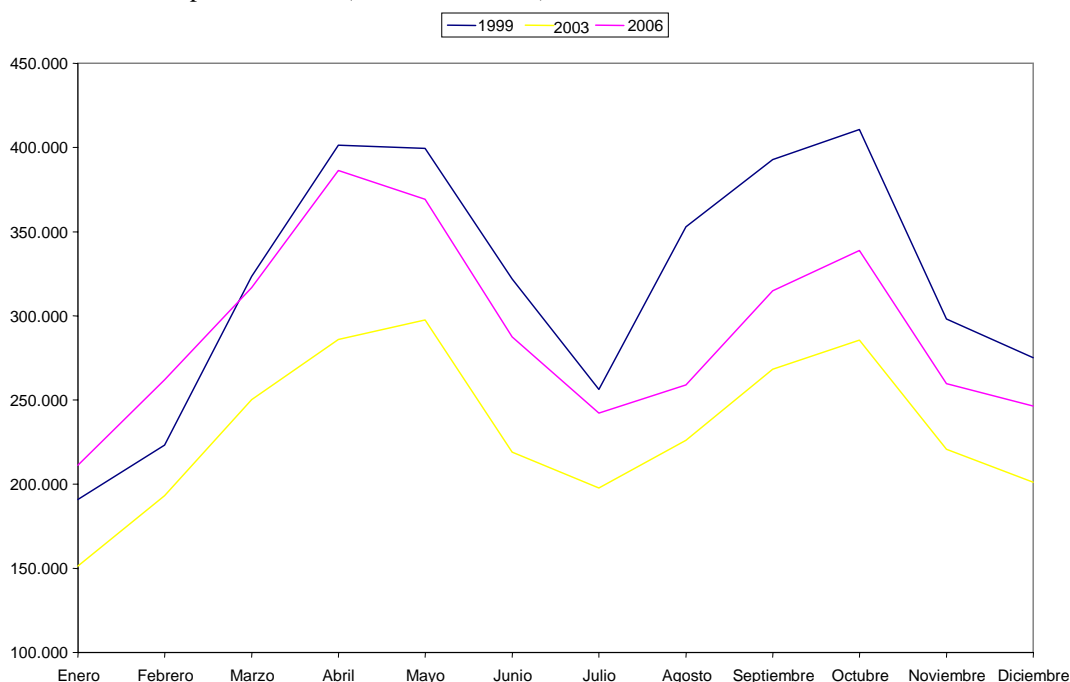
En el gráfico 2.9 se muestra la evolución mensual del número de visitantes alojados en establecimientos hoteleros de la ciudad de Sevilla para los años 1999, 2003

y 2006. Se han elegido estos tres años para poder apreciar la evolución de la estacionalidad de la demanda hotelera a lo largo del período considerado, seleccionando por tanto el primer año de referencia, uno intermedio y el último. Echando un primer vistazo al gráfico se pueden extraer dos ideas fundamentales. En primer lugar, que la demanda hotelera del municipio de Sevilla presenta una marcada estacionalidad, si consideramos el número de viajeros alojados como variable. En segundo lugar, que dicho comportamiento estacional se ha mantenido prácticamente invariable a lo largo del período de referencia.

La demanda hotelera, medida por el número de viajeros, se concentra en los meses de primavera y de otoño básicamente. Más concretamente, los meses con menor demanda, prácticamente sin variación a lo largo del período, han sido enero, febrero, julio, diciembre, seguidos (de forma menos homogénea a lo largo del período) por agosto y noviembre. En definitiva la demanda se concentra en los meses de abril y mayo, debido al reclamo que suponen la Semana Santa y la Feria de Abril en Sevilla, seguidos por los meses de septiembre y octubre, gracias a la suavidad del clima sevillano en otoño y a la actividad congresual desarrollada en esas fechas. Si pasamos a utilizar el número de pernотaciones como variable para analizar la estacionalidad, comprobamos que los resultados son prácticamente idénticos a los obtenidos al utilizar el número de viajeros como variable de referencia, como se aprecia en el gráfico 2.10.

La debilidad de la demanda hotelera en verano, más concretamente en julio está justificada en parte por el tórrido verano sevillano. No obstante, en los últimos meses se han puesto en práctica medidas para paliar los efectos de las elevadas temperaturas veraniegas en Sevilla sobre la demanda hotelera, como la siesta tras la comida. Si bien el clima justifica la debilidad de la demanda hotelera en verano, en el invierno el clima debería servir de incentivo, dada la bonanza climatológica y la suavidad de las temperaturas en invierno que oscilan en torno a los quince grados centígrados. Esa climatología tan favorable, comparativamente a otros grandes puntos turísticos nacionales, debería ser aprovechada por las autoridades para fomentar el turismo de congresos, al tratarse de un período generalmente no vacacional. Aquí, de nuevo, nos encontramos con la necesidad de realizar inversiones estructurales que permitan la realización de grandes congresos, tanto a nivel nacional como internacional.

Gráfico 2.10: Evolución mensual del número de pernoctaciones en establecimientos hoteleros del Municipio de Sevilla (1999, 2003, 2006)



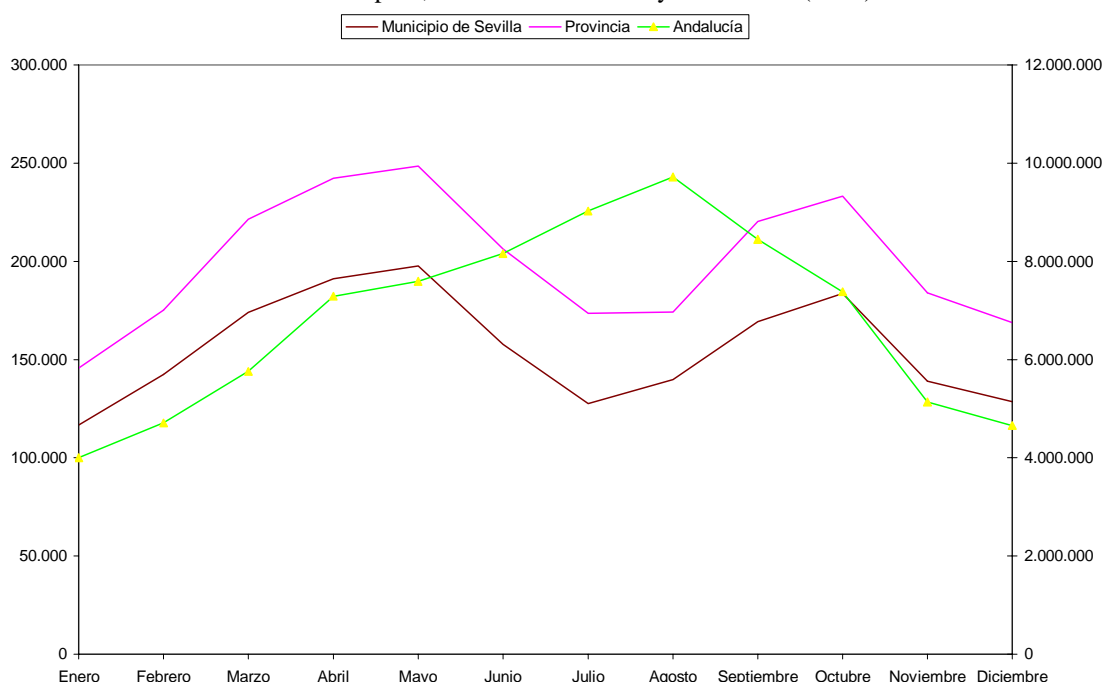
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EOH del INE, IEA.

Puede resultar interesante realizar una comparativa del comportamiento estacional de la demanda en Sevilla, frente al de la provincia y el de la Comunidad Autónoma de Andalucía. Para ello, el gráfico 2.11 muestra la evolución mensual del número de viajeros alojados en establecimientos hoteleros en el año 2006. Para poder apreciar conjuntamente el comportamiento estacional de la demanda hotelera de los tres ámbitos geográficos, se han utilizados dos escalas diferentes, mientras que en el eje de la izquierda se mide el número de viajeros alojados en establecimientos hoteleros de Sevilla capital y de la provincia, en el eje de la derecha medimos el de Andalucía.

De nuevo, como ha venido ocurriendo a lo largo de los distintos epígrafes del capítulo, la estacionalidad de la demanda hotelera en la ciudad de Sevilla y la provincia sevillana tiene un comportamiento paralelo, pues como se ha dicho casi el 80% del turismo de la provincia corresponde a la capital. Sin embargo, el comportamiento estacional de la demanda hotelera en Andalucía es muy distinto al de Sevilla. Mientras que la demanda hotelera en Andalucía alcanza su máximo en los meses de agosto y julio, el mes de julio es uno de los tres con menor demanda en Sevilla. Este comportamiento dispar viene justificado por el hecho de que la demanda hotelera de Andalucía está dominada por el turismo de sol y playa característico de la amplia costa

andaluza, mientras que Sevilla es una ciudad de interior con temperaturas elevadísimas en los meses de julio y agosto. No obstante, tanto en Andalucía como en Sevilla los menores niveles de demanda se dan en los meses invernales, lo cuál resulta lógico en Andalucía dominada por turismo de sol y playa, pese a que se trate de paliar con medidas como los viajes del INSERSO; pero en Sevilla donde la playa no es el elemento atracción, y dada la suavidad del clima invernal se deberían incrementar los esfuerzos por aumentar la demanda hotelera en esos meses.

Gráfico 2.11: Comparativa de la evolución mensual del número de viajeros alojados en establecimientos hoteleros de Sevilla capital, Provincia de Sevilla y Andalucía¹ (2006).

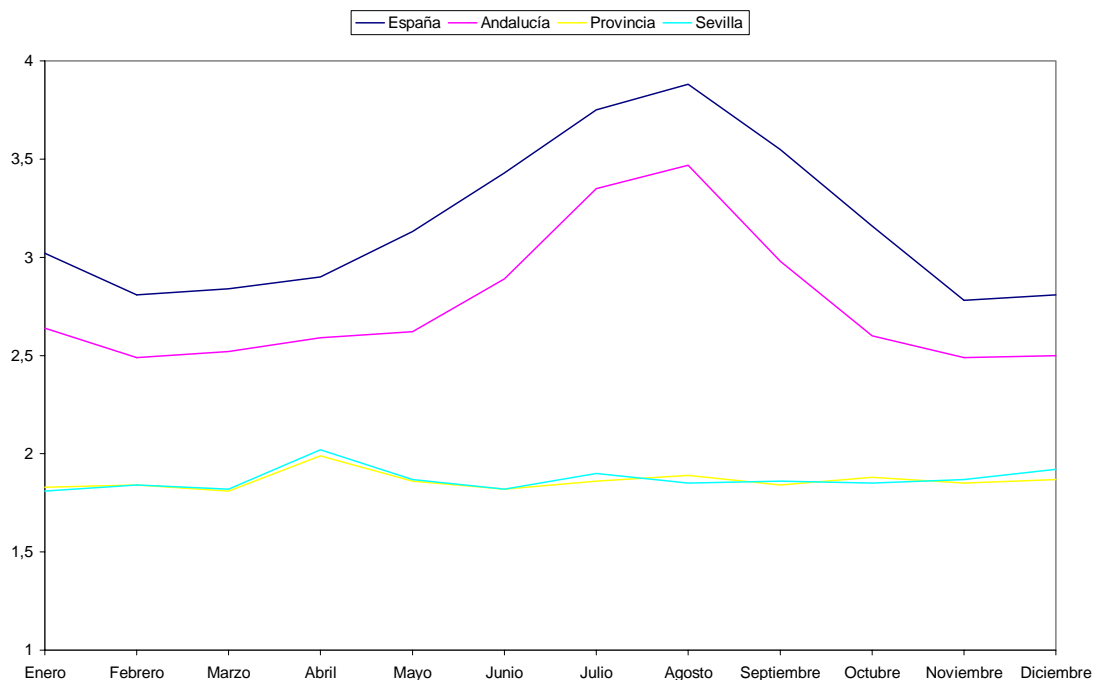


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EOH del INE, IEA.

¹Sevilla capital y provincia de Sevilla medidos en el eje de la izquierda, Andalucía en el eje de la derecha.

Para finalizar con el análisis sobre la estacionalidad de la demanda hotelera en la ciudad de Sevilla, podemos estudiar la evolución mensual de la estancia media en el año 2006, y compararla con la producida en la provincia, Andalucía y España. En el gráfico 2.12 se muestra que el máximo de días de estancia media en establecimientos hoteleros tanto de España como de Andalucía se alcanza en los meses de agosto y julio, y en menor medida junio y septiembre, nota característica de un turismo predominante de sol y playa. Por su parte, en Sevilla el máximo de días de estancia media se alcanza en el mes de abril, de nuevo, prueba evidente de que la Semana Santa y la Feria de Abril siguen siendo los reclamos fundamentales para los turistas que viajan a Sevilla.

Gráfico 2.12: Evolución mensual de la estancia media. Año 2006.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EOH del INE, IEA.

7. CALIFICACIÓN DEL VIAJE

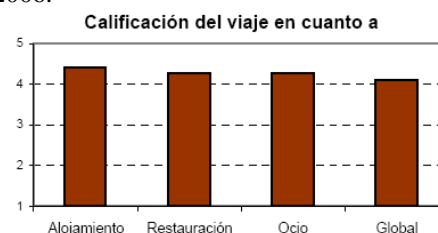
Tras presentar el perfil del viajero en Sevilla y analizar la intensidad de la demanda hotelera así como su evolución, pasaremos a comentar cuál es la calificación que los viajeros otorgan a los establecimientos hoteleros sevillanos. Para ello, haremos una aproximación indirecta a través de los datos ofrecidos por la Encuesta de Coyuntura Turística de la Ciudad de Sevilla. En la tabla 2.11 se resumen los resultados ofrecidos por la misma sobre la calificación del viaje a la ciudad de Sevilla en el año 2006, y podemos apreciar como la valoración global del viaje es de 4,09 sobre cinco. El resultado más interesante para el objeto del trabajo es que la calificación más elevada de los distintos conceptos la recibe el alojamiento, con un 4,42. Si bien en la encuesta no se hace referencia directa a los establecimientos hoteleros, sino a todo tipo de alojamiento como vimos en el apartado 2 del presente capítulo⁴, prácticamente el 70% de los viajeros alojados en la ciudad de Sevilla lo hace en establecimientos hoteleros, por lo que el resultado sobre la valoración del alojamiento podemos considerarlo extrapolable, en buena medida, a los establecimientos hoteleros de la ciudad de Sevilla.

⁴ Véase el gráfico 2.2.

Tabla 2.11: Calificación del viaje a la Ciudad de Sevilla. Año 2006.

Alojamiento	4,42
Restauración	4,26
Ocio y diversiones	4,27
Calificación global del viaje	4,09

Escala: 1 Poco Satisfactorio, 5 Muy satisfactorio



Fuente: Encuesta de Coyuntura Turística de la Ciudad de Sevilla. Turismo de Sevilla.

Como hemos visto, la valoración de los establecimientos hoteleros sevillanos es elevada⁵, sin embargo, para tener una percepción más clara debemos comparar la valoración de los establecimientos hoteleros sevillanos con los del resto de Andalucía. Para ello, nos basaremos en la Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía, elaborada por el Instituto de Estadística de Andalucía. La tabla 2.12 recoge la valoración otorgada por los turistas del viaje según concepto, ofreciendo datos provinciales. No obstante, como se ha comentado, el peso de la ciudad de Sevilla sobre el turismo de la provincia permite que podamos considerar como válidos para Sevilla capital los resultados de la provincia.

Tabla 2.12: Calificación del viaje de los turistas en Andalucía por provincias. Año 2006*.

	Almería	Cádiz	Córdoba	Granada	Huelva	Jaén	Málaga	Sevilla	Andalucía
Alojamiento	8,5	7,7	8,3	8,3	8,2	9,2	8,6	8,0	8,3
Restauración	8,0	7,8	8,2	8,9	8,2	9,2	8,5	8,3	8,3
Ocio-diversión	7,7	7,5	8,0	8,8	7,4	9,1	8,3	8,0	8,1
Transportes públicos									
Autobuses	7,2	6,8	7,3	5,7	7,9	7,9	7,4	7,1	7,1
Trenes	7,0	6,7	8,0	3,7	7,8	7,6	7,6	7,9	7,5
Taxis	6,9	6,6	7,7	6,6	6,4	7,4	7,3	6,5	7,0
Alquileres de coches	7,4	6,8	5,6	3,9	6,7	7,0	7,9	8,1	7,5
Calidad de la oferta turística									
Playas	7,6	7,7	-	8,1	8,4	-	7,9	-	7,9
Paisajes y parques naturales	8,0	7,7	7,8	8,0	8,2	8,4	7,9	8,6	8,0
Entornos urbanos	7,3	6,9	7,7	6,9	7,4	8,1	7,5	6,9	7,3
Seguridad ciudadana	7,0	6,9	7,7	7,1	7,0	8,9	7,7	7,6	7,5
Asistencia sanitaria	7,1	6,7	6,8	3,5	6,2	8,1	7,2	6,5	7,2
Atención y trato	7,5	7,6	8,3	7,7	8,1	9,0	8,3	8,3	8,1
Relación precio/servicio	7,4	7,3	7,6	7,9	7,3	8,8	8,0	7,3	7,7
Índice sintético de percepción	7,4	7,0	7,8	7,3	7,3	8,3	7,8	7,7	7,6

Fuente: IEA. Encuesta de Coyuntura Turística de Andalucía.

* Las calificaciones varían de 1 a 10 puntos.

⁵ Considerando extrapolable el resultado sobre los alojamientos, dado el peso que sobre ellos representan los establecimientos hoteleros.

Si consideramos los resultados de la provincia de Sevilla, el alojamiento recibe una puntuación de 8.0 sobre 10, superior al índice sintético de percepción que se sitúa en un 7,7. Sin embargo, si bien este resultado resulta claramente positivo frente al resto de conceptos valorados en la encuesta sobre el viaje a Sevilla, no lo es tanto si se compara con la calificación media obtenida por el alojamiento en la Comunidad Autónoma de Andalucía, que supera en tres décimas a la de Sevilla al situarse en un 8,3. A nivel provincial, la mejor calificación la reciben los alojamientos de la provincia de Jaén con un 9,2; mientras que tan sólo los alojamientos de la provincia de Cádiz reciben una puntuación inferior a los de Sevilla.

CAPÍTULO 3

LA OFERTA HOTELERA EN SEVILLA

1. LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

Los turistas que deciden visitar nuestro país se encuentran ante una gran variedad de tipos de alojamiento entre los que elegir. Sin embargo, la variedad de posibilidades de alojamiento unida al hecho de que el turista, en principio, se desenvuelve en un ambiente que le es ajeno, requiere una estructuración clara de los distintos tipos de alojamiento turístico.¹ Por todo ello, antes de analizar la situación actual de la oferta hotelera en Sevilla y su evolución reciente, trataremos de aclarar qué se entiende por establecimientos hoteleros, y cuáles son los diferentes tipos de establecimientos que forman parte de los mismos².

De entre el amplio abanico de modalidades de alojamiento turístico tenemos que hacer, inicialmente, una división en dos grandes grupos. Por un lado, están los alojamientos de tipo hotelero, que son el objeto de estudio del presente capítulo y, en buena medida, del resto del trabajo de investigación. Por otro lado, tenemos el grupo de tipo extrahotelero (en el que se incluyen viviendas turísticas, campings, apartamentos, ciudades de vacaciones, albergues, residencias, etc.), que no forma parte del objeto de nuestro estudio.

¹ Véase la exposición de motivos del Decreto 47/2004, de 10 de febrero, de establecimientos hoteleros. BOJA de 2 de marzo de 2004.

² Una propuesta de definición del sector hotelero, tipología y características se puede ver en Sánchez Rebull, M.V. (2003): *La Propuesta A.B.C. (Activity based costing) aplicada al sector hotelero*. Tesis doctoral. Universitat Rovira i Virgili.

El elemento básico de la oferta total de alojamiento lo constituye el grupo de establecimientos hoteleros, dado que como se vio en el capítulo anterior, casi el 70% de viajeros que eligieron Sevilla como destino optaron por un alojamiento de tipo hotelero³. En el Real Decreto 1634/1983, de 15 de junio, por el que se establecen las normas de clasificación de los establecimientos hoteleros, se ofrece una posible definición del sector hotelero al establecer el ámbito de aplicación, que con algunos matices podría ser la siguiente: "el sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario"⁴.

Además de la función principal de los establecimientos hoteleros, descrita en el párrafo anterior, de prestar alojamiento a los clientes, los hoteles también realizan generalmente un conjunto amplio de actividades a fin de facilitar servicios complementarios, que se caracterizan por su heterogeneidad dado que requieren una variedad importante de recursos (materiales, humanos, formativos, administrativos, etc.) y que contribuyen en proporciones diferentes al resultado global de la unidad económica⁵.

1.1. Clasificación de los establecimientos hoteleros

Pese a la importancia que tendría la existencia de una clasificación única y universal de los establecimientos hoteleros que facilitase un fenómeno transnacional como es el turismo, resulta imposible hablar de una única clasificación de los establecimientos hoteleros, ya que no todos los países disponen de una clasificación oficial, y en aquellos en que existe no se aplican los mismos criterios. Por tanto, no es difícil que una misma categoría presente características diferentes en función del país en el que nos hallemos. En España la clasificación tampoco es única puesto que algunas Comunidades Autónomas tienen una específica que no siempre coincide con la estatal, como es el caso de Andalucía. Examinaremos en primer lugar la clasificación estatal, por cuanto se puede considerar la más general. En concreto, en el art. 2 del Real Decreto

³ Véase el apartado 2 del capítulo 2, así como la tabla 2.1.

⁴ Mestres Soler, J. R. (1999): *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*. Ediciones Gestión 2000, 2ª ed., Barcelona, p. 1.

⁵ Sánchez Rebull, M.V. (2003): op. cit. p. 166.

1634/1983, de 15 de junio, se clasifican los establecimientos de alojamiento en los dos grupos siguientes:

- Grupo primero: Hoteles
 - Hoteles
 - Hoteles-apartamentos
 - Moteles
- Grupo segundo: Pensiones

Dentro del grupo de hoteles se distinguen a su vez tres modalidades: hoteles, hoteles-apartamento y moteles⁶. Los hoteles son "aquellos establecimientos que facilitan alojamiento con o sin servicios complementarios, distintos de los correspondientes a cualquiera de las otras dos modalidades" (hoteles-apartamento y moteles, que se definirán a continuación). Este tipo de empresas se clasifica en cinco categorías que se identifican por una placa en la que sobre un fondo azul turquesa, figura en blanco la letra H y el correspondiente número de estrellas doradas. Los hoteles pueden obtener de la Administración el reconocimiento de su especialización en determinados servicios como: playa, montaña, balneario, convenciones, etc.

Los hoteles-apartamentos son "aquellos establecimientos que por su estructura y servicios disponen de las instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos dentro de la unidad de alojamiento". También se clasifican en cinco categorías identificadas por estrellas doradas con el símbolo HA.

Los moteles se pueden definir como aquellos "establecimientos situados en las proximidades de carreteras que facilitan alojamiento en departamentos con garaje y entrada independiente para estancias de corta duración". La categoría de estos establecimientos es única y deben reunir como mínimo las condiciones exigidas para los hoteles de dos estrellas. Este tipo de establecimiento hotelero está identificado mediante la letra M.

⁶ Definiciones extraídas del RD 1634/1983, de 15 de junio. BOE de 17 de junio de 1983.

Por último, el segundo grupo de establecimientos hoteleros denominado pensiones está formado por aquellos establecimientos que no reúnen las condiciones del grupo de hoteles. Las pensiones se clasifican en dos categorías, identificados por una y dos estrellas. En este caso el símbolo que las identifica es la letra P.

Por su parte, la Comunidad Autónoma Andaluza define los establecimientos hoteleros como el “conjunto de bienes, muebles e inmuebles, que, formando una unidad funcional autónoma, es ordenado por su titular para la adecuada prestación del servicio de alojamiento hotelero”⁷. Estos establecimientos incluyen los hoteles, hoteles-apartamento, hostales y pensiones. Los hoteles y hoteles-apartamentos se clasifican en categoría de cinco, cuatro, tres, dos y una estrella, los hostales en una y dos estrellas y las pensiones en una única categoría, siguiendo la nueva normativa de la Secretaría General de Turismo, según el Decreto 47/2004. No obstante, en los datos que se analizan a lo largo del presente capítulo se hace referencia a pensiones de una y dos estrellas, ello se debe en primer lugar a que bajo la categoría de pensiones se han integrado también los datos de los hostales. En segundo lugar, derivado de la legislación previa al Decreto 47/2004, muchas pensiones siguen manteniendo su clasificación en una o dos estrellas, a pesar de que se trate de una situación transitoria.

El estudio de la oferta hotelera se hace atendiendo tanto al número de establecimientos como el número de plazas disponibles en los mismos. Por lo que hace referencia al “número de plazas”, se ha de tener en cuenta que equivale al número de personas que pueden pernoctar en las camas instaladas permanentemente en el mismo. Se excluyen las camas supletorias que se pueden instalar a petición del huésped; las camas de matrimonio dan lugar a dos plazas. En cuanto al número de establecimientos, a continuación se presentan las definiciones de los distintos tipos de establecimientos hoteleros según la legislación autonómica⁸.

- Hotel: establecimiento que, ofreciendo alojamiento con o sin otros servicios, ocupa la totalidad de un edificio o parte independizada del mismo, o un conjunto de edificios con unidad de explotación, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo, con

⁷ Artículo 2d) del Decreto 47/2004, de 10 de febrero, de establecimientos hoteleros, BOJA de 2 de marzo de 2004.

⁸ Instituto de Estadística de Andalucía (2007): *Anuario Estadístico de Andalucía 2007*. IEA Consejería de Economía y Hacienda. Junta de Andalucía. p. 443.

entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo, y reuniendo los requisitos técnicos mínimos que establece su reglamentación.

- Hotel-apartamento: ofrece los servicios comunes propios de los hoteles, y además las instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos dentro de cada unidad de alojamiento.
- Hostal: establecimiento que cumple los requisitos mínimos establecidos para los establecimientos hoteleros, pudiendo ocupar sólo una parte de un edificio y debiendo estar dotados de aseos en todas las unidades de alojamiento.
- Pensión: establecimiento con las mismas características que los hostales no estando obligados a tener los aseos o baños en las unidades de alojamiento.

2. NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS Y PLAZAS HOTELERAS

Una vez comentada la clasificación de los establecimientos hoteleros y esbozadas las principales características de la industria hotelera, pasaremos a analizar cuantitativamente la situación actual y evolución reciente de la oferta hotelera en el municipio y la provincia de Sevilla. Para ello, utilizaremos como período de referencia el comprendido entre 1999 y 2006, tal y como se hizo en el capítulo anterior. Sin embargo, no ha sido posible disponer de datos sobre algunas variables referidas al municipio de Sevilla para el año 1999. Por otra parte, se ha considerado interesante introducir algunos datos más actuales (de julio de 2007) que sí estaban disponibles. Las fuentes utilizadas para la obtención de los datos necesarios en la elaboración del presente capítulo coinciden en buena medida con las expuestas en el capítulo anterior⁹, no obstante, para la obtención de los datos del municipio de Sevilla se ha utilizado como fuente a la Delegación Provincial de Sevilla de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía.

2.1 Situación actual y evolución del número de establecimientos y plazas hoteleras

En la tabla 3.1 se muestra el número de establecimientos hoteleros y el número de plazas a finales de junio de 2007, tanto en el municipio de Sevilla como en la provincia. Del estudio de la tabla 3.1 podemos sacar la conclusión de que la mayor parte

⁹ Véase el apartado 1 del capítulo 2.

de la oferta hotelera de la provincia de Sevilla se concentra en la capital, como lo pone de manifiesto el hecho de que en Sevilla capital el número de establecimientos hoteleros sea de 202 mientras que en el resto de la provincia sólo sea de 189, y el número de plazas en establecimientos hoteleros de Sevilla alcance la cifra de 18.633, por las tan sólo 8.186 del resto de la provincia. En definitiva, a finales de junio de 2007, los establecimientos hoteleros de la ciudad de Sevilla representaban el 51,66% del total de la provincia, mientras que las plazas ofertadas en la capital suponían el 69,48% de las disponibles en la provincia en su conjunto.

Tabla 3.1: Número de Establecimientos Hoteleros y número de plazas (junio 2007).

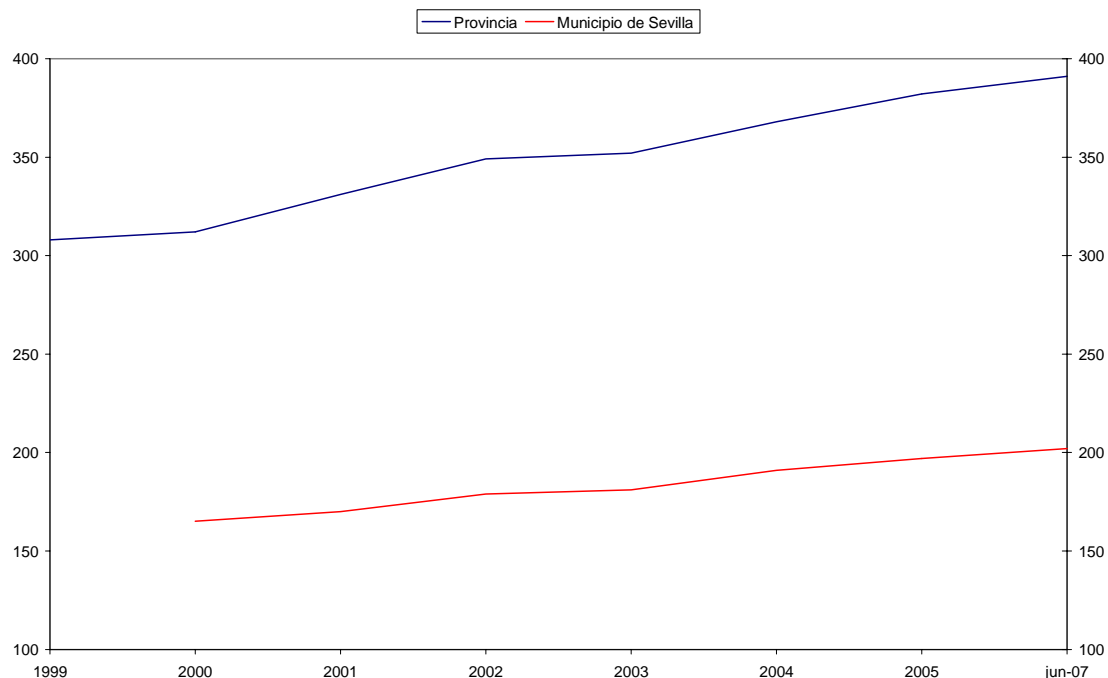
	Municipio de Sevilla		Resto Provincia		Total Provincia	
	Establec.	Plazas	Establec.	Plazas	Establec.	Plazas
Hoteles de 5 estrellas	3	1.295	2	148	5	1.443
Hoteles de 4 estrellas	38	10.312	13	2.428	51	12.740
Hoteles de 3 estrellas	25	3.152	16	1.025	41	4.177
Hoteles de 2 estrellas	20	873	26	1.046	46	1.919
Hoteles de 1 estrella	10	407	18	724	28	1.131
Total hoteles	96	16.039	75	5.371	171	21.410
Hotel-apt.de 5 estrellas	-	-	-	-	-	-
Hotel-apt.de 4 estrellas	-	-	1	220	1	220
Hotel-apt. de 3 estrellas	1	210	1	78	2	288
Hotel-apt. de 2 estrellas	-	-	1	39	1	39
Hotel-apt. de 1 estrella	-	-	-	-	-	-
Total hoteles-apt.	1	210	3	337	4	547
Pensiones de 2 estrellas	28	840	38	949	66	1.789
Pensiones de 1 estrella	77	1.334	73	1.739	150	3.073
Total pensiones	105	2384	111	2.478	216	4.862
TOTAL	202	18.633	189	8.186	391	26.819

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, Delegación Provincial de Sevilla

Por otro lado, en el gráfico 3.1 se presenta la evolución anual del número de establecimientos hoteleros tanto en el municipio de Sevilla como en la provincia sevillana. Como se aprecia en dicho gráfico, el número de establecimientos hoteleros ha crecido de forma continua a lo largo del período considerado tanto en la provincia de Sevilla como en su capital. No obstante, el crecimiento ha sido algo mayor en la provincia que en el municipio, ya que mientras que en la primera el número de establecimientos aumentó un 26,95% a lo largo del período (con una tasa de crecimiento medio anual del 3,59%), en la ciudad de Sevilla el crecimiento sólo fue del 22,42% (con una tasa de crecimiento medio anual del 3,45%). Este crecimiento menos intenso en Sevilla capital supuso que la participación de la capital en el número total de

establecimientos de la provincia de Sevilla pasara del 52,88% en el año 2000, al 51,66% en junio de 2007.

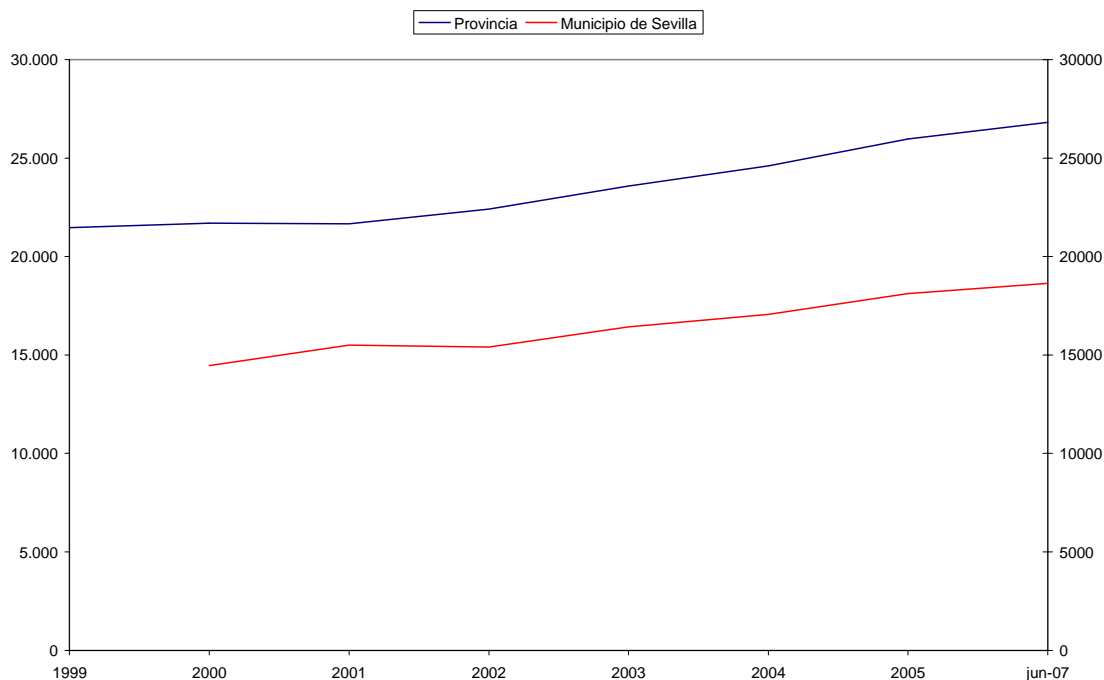
Gráfico 3.1: Evolución del número de establecimientos hoteleros.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Delegación Provincial de Sevilla.

Si nos centramos en la evolución del número de plazas ofertadas en establecimientos hoteleros, en el gráfico 3.2 podemos apreciar que de nuevo se produce un crecimiento continuo a lo largo del período considerado, situándose el crecimiento global del período en un 24,93% para la provincia en su conjunto y en el 28,80% para la ciudad de Sevilla. Por tanto, a pesar del menor crecimiento del número de establecimientos hoteleros, el número de plazas disponibles en la ciudad de Sevilla ha crecido prácticamente cuatro puntos más que en la provincia. Además, se ha de tener en cuenta que al no disponer de datos para la ciudad de Sevilla referidos al año 1999, el crecimiento global en el número de plazas de la provincia se ha logrado en un período superior en un año al empleado en el municipio de Sevilla. De esta manera, el crecimiento anual medio del número de plazas en Sevilla capital fue de 4,43%, por un 3,32% en la provincia en su conjunto. En consecuencia, pese a reducir su participación en el número de establecimientos hoteleros de la provincia, la ciudad de Sevilla ha visto aumentar su peso en el número de plazas ofertadas en la provincia, pasando de un 66,87% en 2000, a un 69,48% a mediados del año 2007.

Gráfico 3.2: Evolución del número de plazas en establecimientos hoteleros.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Delegación Provincial de Sevilla.

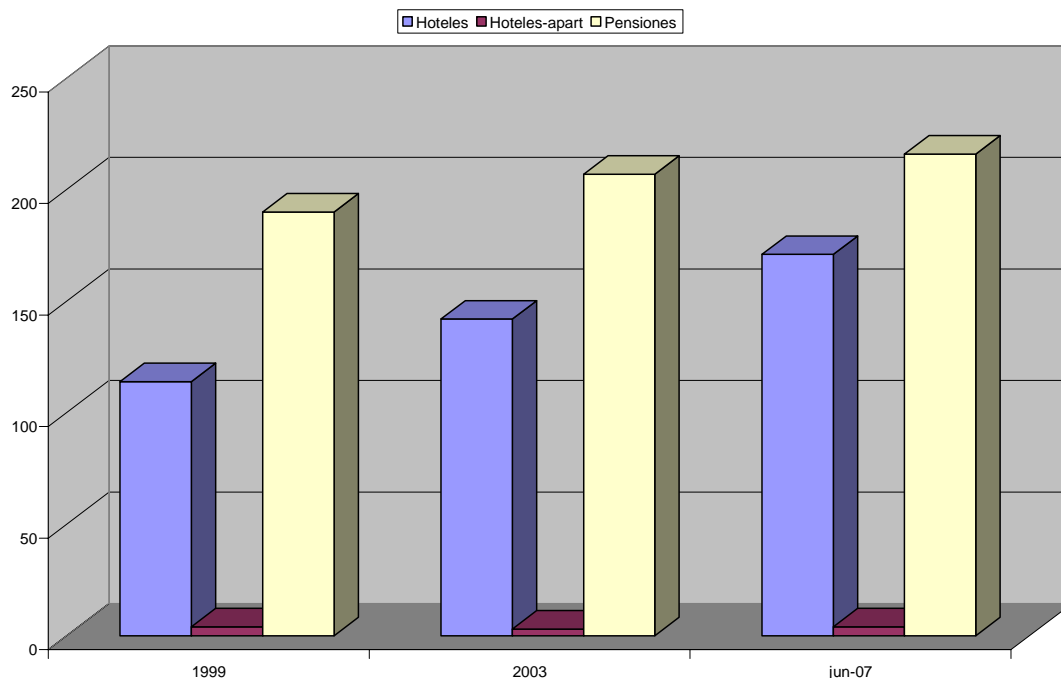
2.2 Distribución por tipo de los establecimientos y plazas hoteleras de Sevilla

Como hemos comentado en el apartado anterior, la participación de la ciudad de Sevilla en el número de plazas de la provincia es muy superior a su participación en el número de establecimientos hoteleros, situándose la primera casi en dieciocho puntos porcentuales por encima de la segunda. La justificación de esta diferencia en la participación se comprenderá mejor tras el análisis la clasificación de los establecimientos hoteleros, tanto por tipo, como por categoría.

Si tomamos el total de establecimientos hoteleros de la provincia de Sevilla y lo clasificamos por tipo comprobaremos, como se muestra en el gráfico 3.3, que son las pensiones las más numerosas seguidas de cerca por los hoteles, siendo el grupo más reducido el de los hoteles-apartamentos. De esta manera, en 1999 las pensiones suponían el 61,69% del total de establecimientos hoteleros, por un 37,01% de los hoteles, y poco más del 1% de los hoteles-apartamentos. A mediados de 2007 los hoteles habían ganado peso situándose en un 43,73%, en detrimento de las pensiones

que se quedaron en el 55, 24%. Por su parte, los hoteles-apartamentos se quedaron en un valor residual del 1,02%.

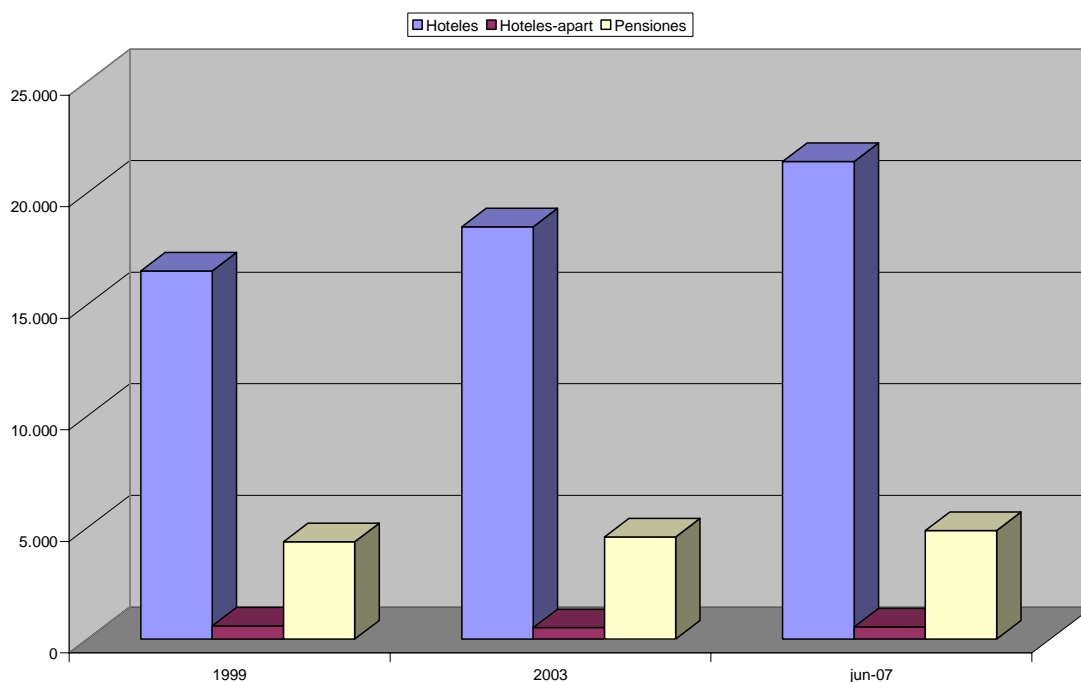
Gráfico 3.3: Distribución por tipo de los establecimientos hoteleros de la provincia de Sevilla



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Delegación Provincial de Sevilla.

Por otro lado, si clasificamos las plazas disponibles por tipo de establecimiento, como se hace en el gráfico 3.4, vemos que el mayor volumen se concentra en los hoteles seguidas de lejos por las pensiones y hostales. De esta manera, las plazas ofertadas en hoteles pasaron de un 76,89% en 1999, a un 79,83% a mediados de 2007; mientras que las plazas en pensiones y hostales suponían un 20,34% en 1999, y apenas un 18,13% en junio de 2007. Las plazas en hoteles-apartamentos tuvieron de nuevo un carácter residual. Esta situación nos pone de manifiesto que dentro de los establecimientos hoteleros, si consideramos el número de plazas como variable, los hoteles tienen un tamaño considerablemente superior al de las pensiones y hostales, de forma que un número menor de establecimientos representa una mayor participación en el total de plazas ofertadas.

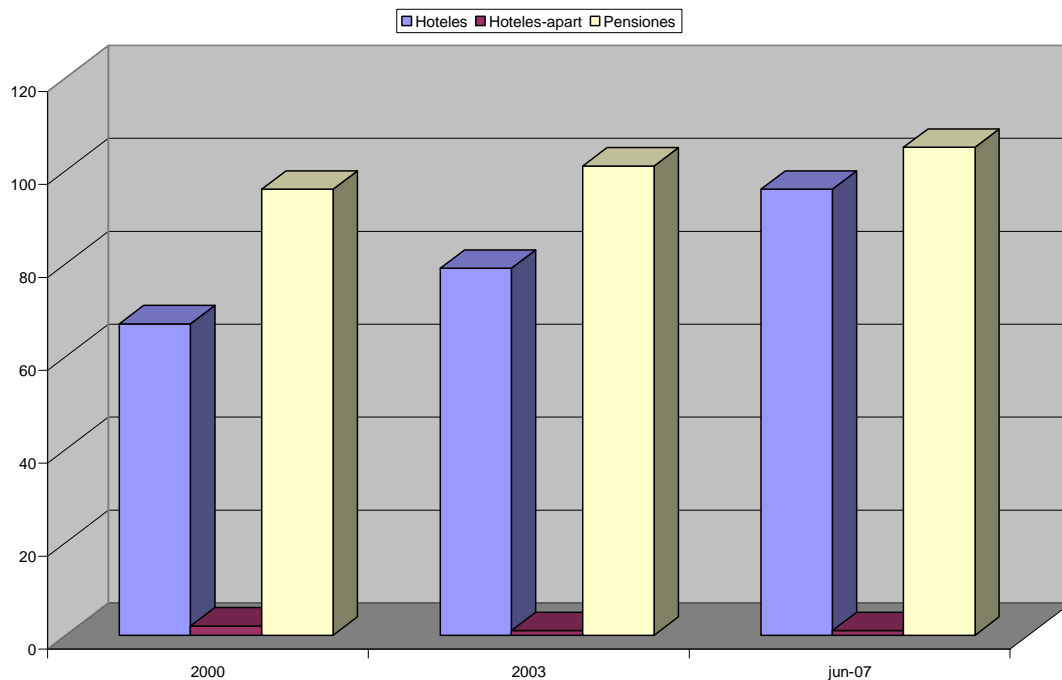
Gráfico 3.4: Distribución por tipo del número de plazas en establecimientos hoteleros de la provincia de Sevilla



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Delegación Provincial de Sevilla.

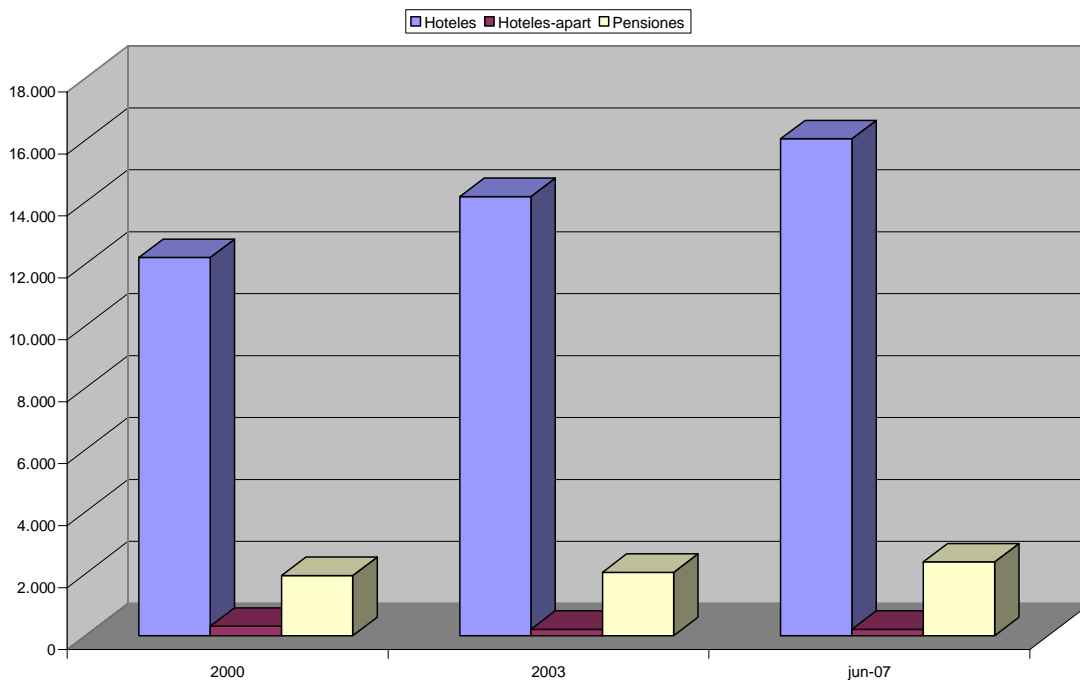
Si consideramos ahora el gráfico 3.5, en el que se muestra la clasificación por tipo de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Sevilla, comprobaremos que el peso de los hoteles en el total de establecimientos era de un 40,61% en el año 2000, situándose en el 47,53% en junio de 2007. Por su parte, las pensiones y hostales, pese a su crecimiento a lo largo del período, pasaron del 58,18% en 1999, al 51,98% en 2007. De nuevo, los hoteles-apartamentos presentaban valores residuales, pasando de un escaso 1% de los establecimientos hoteleros de la ciudad de Sevilla en el año 2000, a menos del 0,5% en junio del año 2007. Un dato interesante puesto de manifiesto a lo largo de todo el período de referencia es que los hoteles tienen una mayor participación en el total de establecimientos hoteleros de la ciudad de Sevilla, de lo que suponen para el conjunto de la provincia sevillana. De hecho, la implantación de los grandes hoteles resulta más difícil en las pequeñas localidades del interior de la provincia, de ahí el mayor peso relativo de las pensiones y hostales en la provincia frente a la participación que tienen en el municipio de Sevilla.

Gráfico 3.5: Distribución por tipo de los establecimientos hoteleros del municipio de Sevilla



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Delegación Provincial de Sevilla.

Gráfico 3.6: Distribución por tipo del número de plazas en establecimientos hoteleros del municipio de Sevilla



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Delegación Provincial de Sevilla.

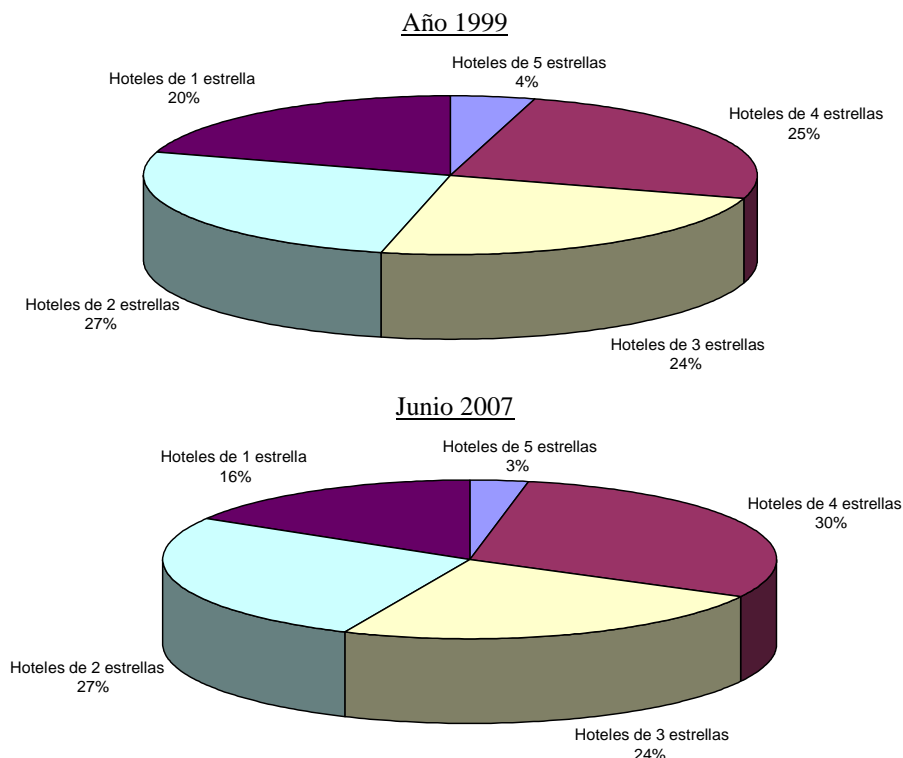
Una mera comparación visual de los gráficos 3.5 y 3.6 pone claramente de manifiesto cómo los hoteles se constituyen en las grandes empresas dentro de los establecimientos hoteleros ya que, como ocurre en el caso de la ciudad de Sevilla, la participación de los hoteles en el total de plazas ofertadas por los establecimientos hoteleros es casi el doble a su participación en el número total de establecimientos hoteleros. Así, mientras que en el año 2000 las plazas ofertadas por los hoteles de la capital suponían el 84,38% del total de plazas en establecimiento hoteleros, a finales de junio de 2007 su participación ascendía al 86,08%.

2.3 Distribución por categoría de los hoteles de Sevilla

Si observamos el gráfico 3.7 en el que se muestra la clasificación por categoría de los hoteles de la provincia de Sevilla, podemos apreciar que en 1999 los hoteles más numerosos eran los de dos estrellas, al representar el 27% del total. Le seguían los hoteles de cuatro estrellas con el 25%, los de tres con el 24% y los de una estrella con el 20%. A más distancia se encontraban los hoteles de cinco estrellas que apenas superaban el 4%. En definitiva, se trataba de una distribución relativamente homogénea por categorías, exceptuando a los hoteles de cinco estrellas, en la que los hoteles de una y dos estrellas representaban en conjunto más del 47%, mientras que la suma de los de cuatro y cinco estrellas no llegaba al 30%.

La situación descrita en el párrafo anterior se ha ido modificando con el paso de los años, de forma que a finales de junio de 2007 los más numerosos son los hoteles de 4 estrellas, que suponen el 30% del total. Los segundos en importancia son los de dos estrellas con el 27%, seguidos de cerca por los de tres estrellas con el 24%. A más distancia les siguen los de una estrella con el 16% y los de 5 estrellas con apenas un 3%. Por tanto, a lo largo del período de referencia han ganado peso los hoteles de mayor categoría, especialmente los de cuatro estrellas, en detrimento de los de categoría inferior, de forma que la suma de los hoteles de una y dos estrellas perdió 4 puntos porcentuales para quedarse en el 43%.

Gráfico 3.7: Clasificación por categoría de los hoteles en la provincia de Sevilla (1999, junio 2007).

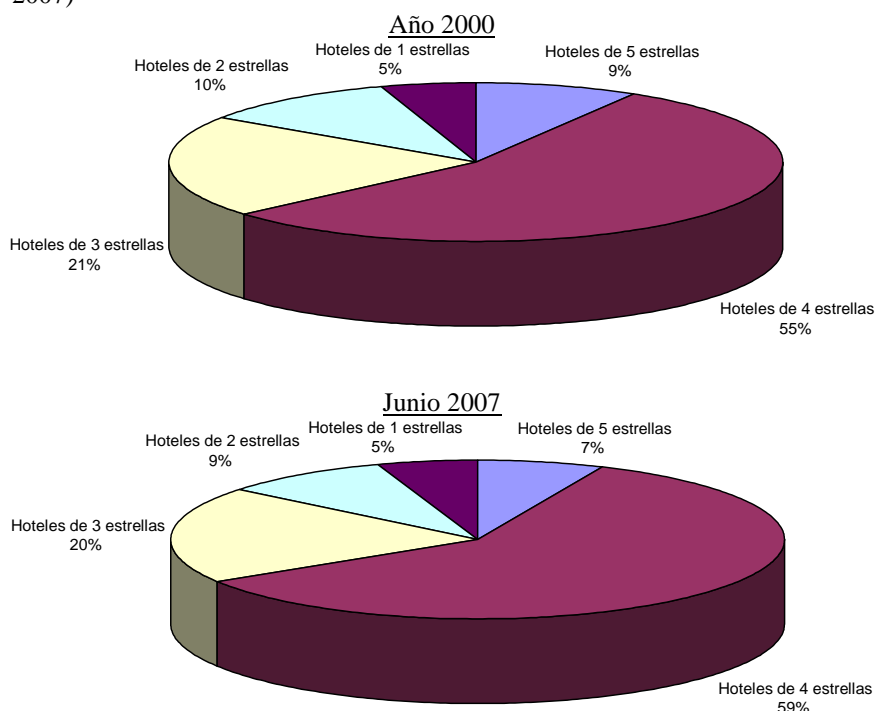


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Delegación Provincial de Sevilla.

Si pasamos a centrarnos en la clasificación por categoría de las plazas hoteleras de la provincia de Sevilla, en el gráfico 3.8 se puede apreciar que en 1999, más de la mitad de las plazas hoteleras ofertadas (el 55%) correspondía a hoteles de 4 estrellas. Con menos de la mitad de peso en la oferta de plazas le seguían los hoteles de 3 estrellas con el 21%, y a más distancia los de 2 estrellas con el 10%, los de 5 estrellas con el 9% y los de 1 estrella, con apenas el 5%.

A finales de junio de 2007, la concentración de plazas ofertadas en hoteles de 4 estrellas se había incrementado en 4 puntos porcentuales. De forma que mientras los hoteles de una y dos estrellas apenas suponía un 14% en conjunto, las plazas ofertadas por los hoteles de cuatro estrellas más las ofertadas por los de tres estrellas rozaban el 80%. Por tanto, se puede decir que la oferta hotelera de la provincia de Sevilla es una oferta de calidad, situación que se ha ido reforzando a lo largo de los años del período de referencia.

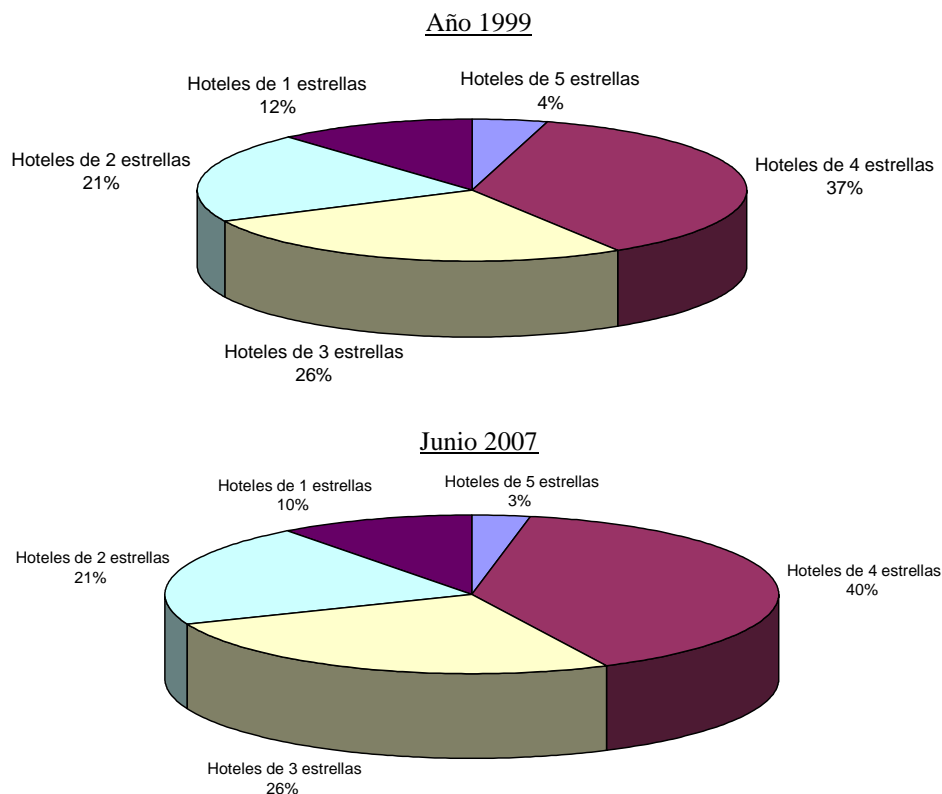
Gráfico 3.8: Clasificación por categoría de las plazas hoteleras en la provincia de Sevilla (2000, junio 2007)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Consejería de Turismo Comercio, y Deporte. Delegación Provincial de Sevilla.

Haciendo referencia a los hoteles del municipio de Sevilla, que son el objeto del presente trabajo de investigación, en el gráfico 3.9 se muestra la clasificación por categoría de los hoteles de la ciudad de Sevilla. En el año 2000, los hoteles más numerosos eran los de 4 estrellas, con el 37% del total, cifra considerablemente superior a la que representaban estos mismos hoteles en el conjunto de la provincia (el 25%). Por su parte los hoteles de 2 estrellas (los más numerosos en la provincia en 1999) apenas alcanzaban el 21%. En consecuencia, los hoteles de la ciudad de Sevilla en el año 2000 eran de una calidad considerablemente mayor a los de la provincia en su conjunto. El paso del tiempo no ha hecho sino reforzar esta situación, de forma que a finales de junio de 2007 los hoteles de 4 estrellas de la capital suponían un 40%, por un 26% los de 3 estrellas y un 21% los de 2 estrellas. Las categorías que cedieron participación a favor de los de 4 estrellas fueron los hoteles de 1 estrella que alcanzaron el 10% (2 puntos menos que en el 2000) y los de 5 estrellas con el 3% (1 punto menos con respecto al año 2000).

Gráfico 3.9: Clasificación por categoría de los hoteles en el municipio de Sevilla (1999, junio 2007).

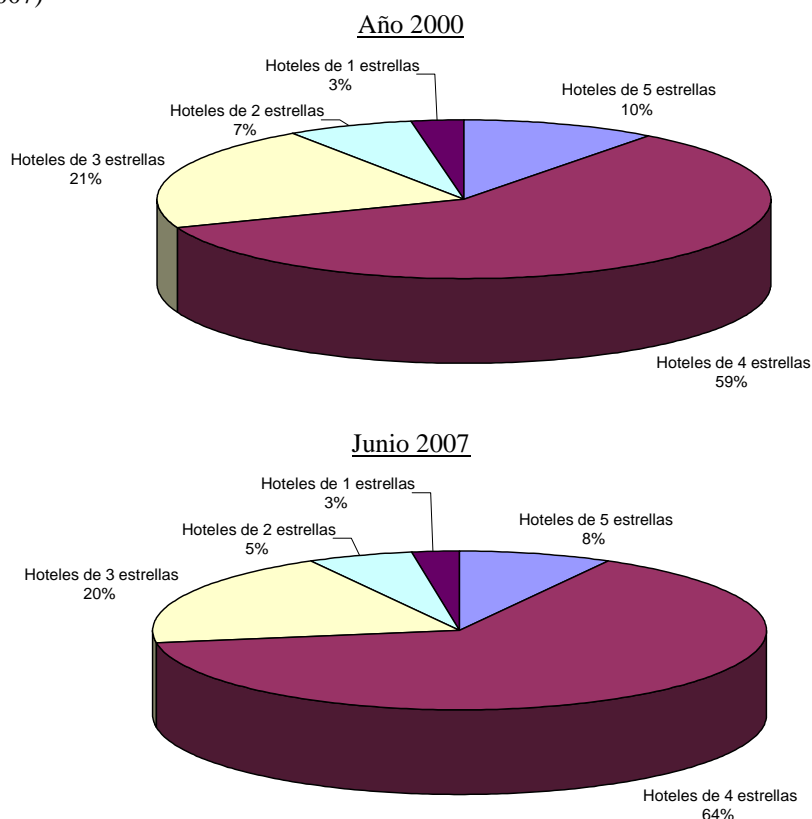


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Delegación Provincial de Sevilla.

Si la clasificación por categoría de los hoteles de la capital sevillana ha puesto de manifiesto que la oferta hotelera de Sevilla es de calidad, la distribución por categoría de las plazas hoteleras viene a reforzar claramente esta conclusión. De esta manera, en el gráfico 3.10 podemos apreciar cómo en el año 2000 la suma de las plazas de hoteles de cuatro y cinco estrellas se acercaba al 70% del total de plazas ofertadas; mientras que la suma de plazas de una y dos estrellas suponía tan sólo un 10%, alcanzando el 21% las plazas en hoteles de 3 estrellas.

A mediados del año 2007, las plazas de cuatro y cinco estrellas suponían en conjunto más del 72% del total disponible en la ciudad de Sevilla. Si además le sumamos las plazas disponibles en hoteles de 3 estrellas nos situaríamos en el 92% de las plazas ofertadas, por tan sólo el 8% de plazas en hoteles de una y dos estrellas. En definitiva, estamos ante una oferta hotelera de calidad, situación que se va reforzando con el transcurso de los años.

Gráfico 3.10: Clasificación por categoría de las plazas hoteleras en el municipio de Sevilla (2000, junio 2007)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte. Delegación Provincial de Sevilla.

3. GRADO DE OCUPACIÓN Y PERSONAL EMPLEADO

En el apartado anterior se han analizado las principales variables de la oferta hotelera como son el número de establecimientos hoteleros y el número de plazas; sin embargo, para concluir el presente capítulo puede resultar interesante considerar otras variables como el grado de ocupación y el personal empleado.

3.1 El grado de ocupación

Siendo estrictos, el grado de ocupación sería el resultado de la interacción entre la oferta y la demanda, por lo que difícilmente podría ser considerado como una variable de oferta; más bien reflejaría, de forma indirecta, el exceso de oferta sobre la demanda. La inclusión de su estudio en el capítulo dedicado a la oferta hotelera se debe, por un lado, a que tras el análisis de la demanda en el capítulo anterior, y el volumen de

oferta, resulta pertinente comprobar la adecuación de la oferta a la demanda mediante la consideración del grado de ocupación. Por otra parte, la principal fuente estadística en materia hotelera, la Encuesta de Ocupación Hotelera del Instituto Nacional de Estadística, incluye el grado de ocupación dentro del conjunto de variables de oferta hotelera.

Tabla 3.2: Grado de Ocupación y personal empleado en establecimientos hoteleros.

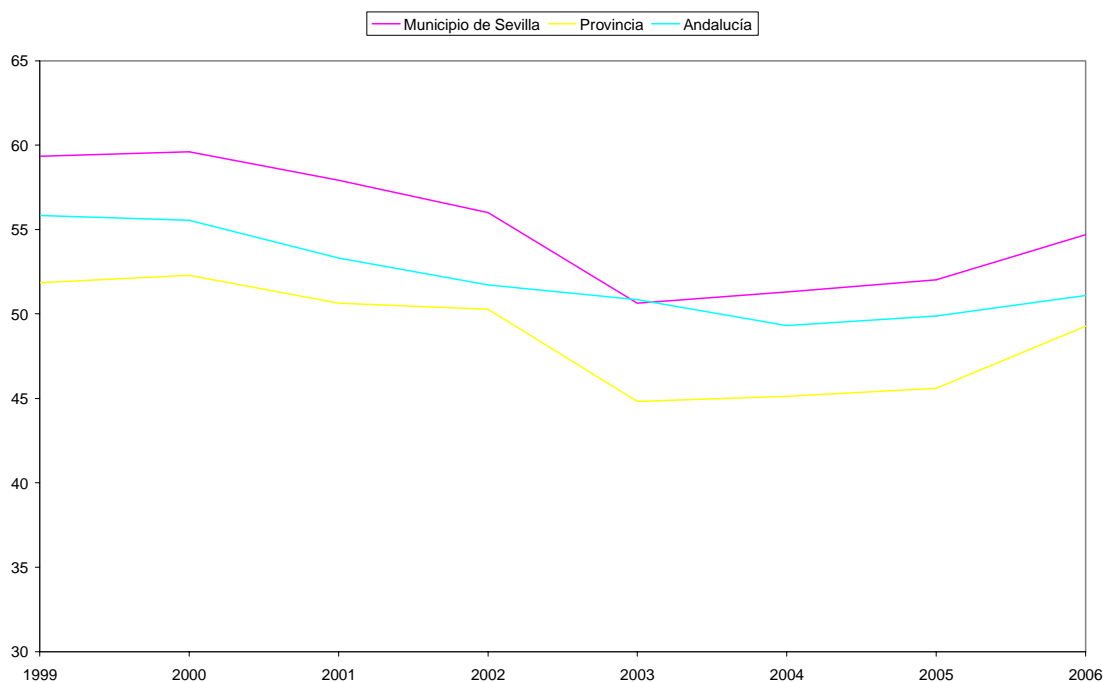
	MUNICIPIO DE SEVILLA		PROVINCIA		ANDALUCIA	
	Grado de Ocupación	PERSONAL	Grado de Ocupación	PERSONAL	Grado de Ocupación	PERSONAL
1999	59,34	2.605,17	51,86	3.325,67	55,83	23.060,17
2000	59,62	2.694,00	52,28	3.437,67	55,55	25.167,83
2001	57,91	2.637,75	50,65	3.470,00	53,31	26.573,50
2002	56,00	2.719,00	50,27	3.568,00	51,72	27.830,00
2003	50,63	2.784,00	44,82	3.668,00	50,86	28.391,67
2004	51,31	2.728,00	45,12	3.590,00	49,32	30.631,42
2005	52,03	2.930,00	45,59	3.854,00	49,88	33.172,83
2006	54,69	2.919,00	49,28	3.914,00	51,09	35.146,75

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de EOH INE, IEA

Como se puede apreciar en la tabla 3.2, dentro del período considerado, el grado de ocupación máximo se alcanza en el año 2000 en el municipio de Sevilla, situándose en el 59,62% cifra superior a los valores reflejados por los establecimientos hoteleros de la provincia (un 52,28% en el año 2000) y de la Comunidad Autónoma (un 55,83% en 1999). Para apreciar mejor la evolución del grado de ocupación de los establecimientos hoteleros de Sevilla capital y compararla con la de la provincia y la de Andalucía podemos utilizar el gráfico 3.11. En dicho gráfico lo primero que podemos apreciar es que prácticamente durante todo el período el grado de ocupación en el municipio de Sevilla ha sido superior al de Andalucía (excepto en el 2003) y éste superior al de la provincia en su conjunto. Por otra parte, se puede observar cómo tras alcanzar su máximo en el año 2000, el grado de ocupación de los establecimientos hoteleros de la provincia y su capital descendieron hasta alcanzar su mínimo en el 2003, con el 44,82% y el 50,63% respectivamente. A partir del 2003, el grado de ocupación inicia una tendencia ascendente, tanto en la provincia como en la capital, sin llegar a alcanzar los máximos al final del período. También cabe señalar, que tal y como vimos al analizar el capítulo de la demanda, el grado de ocupación de los establecimientos hoteleros de la provincia muestra una evolución totalmente simétrica a la mostrada en la capital. Ello se debe, como hemos visto, al gran peso que tiene la ciudad de Sevilla en la oferta y la demanda hotelera de la provincia. El comportamiento del grado de ocupación de la

Comunidad Autónoma si bien presenta una evolución similar a la acontecida en el municipio de Sevilla, presenta algunas diferencias debido al mayor peso de otros puntos turísticos como Málaga y Cádiz. Así, en Andalucía el máximo se alcanza un año antes, en 1999, mientras que el grado de ocupación mínimo se da un año más tarde, en el 2004.

Grafico 3.11: Evolución del grado de ocupación de los establecimientos hoteleros



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la EOH INE, IEA

3.2 Personal empleado

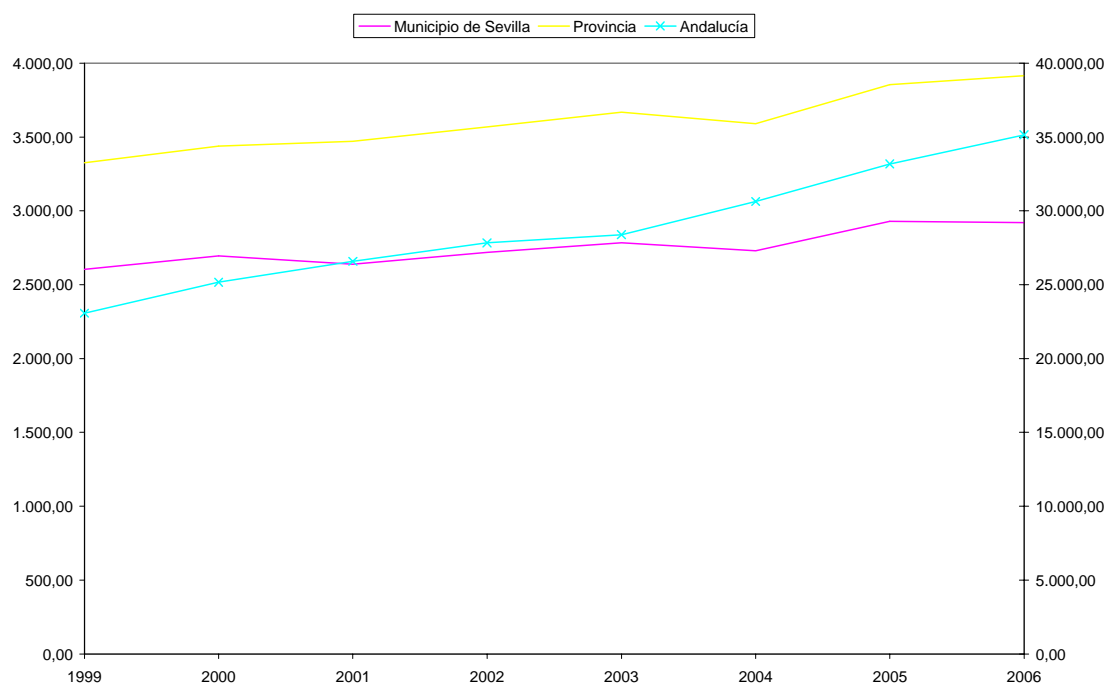
El personal empleado por los establecimientos hoteleros es un input fundamental en el proceso de producción del servicio turístico, al tiempo que refleja uno de los impactos directos más interesantes de la actividad hotelera sobre el conjunto de la economía. En el año 2006, el volumen medio de personal empleado por los establecimientos hoteleros de la ciudad de Sevilla fue de 2.919¹⁰, lo que suponía casi un 75% del total del personal empleado por los establecimientos hoteleros de la provincia, cifra muy elevada dado que, como hemos visto, a mediados de 2007 las plazas hoteleras de Sevilla suponían poco más del 69%, resultando por tanto más intensivos en mano de

¹⁰ Véase la tabla 3.2.

obra los establecimientos hoteleros de la capital. Frente al conjunto de Andalucía, el personal empleado en el municipio de Sevilla suponía poco más de un 8%.

En el gráfico 3.12 se muestra una comparativa de la evolución del volumen medio de personal empleado por los establecimientos hoteleros tanto de la ciudad de Sevilla como de la provincia y de Andalucía. En los tres casos se puede apreciar una tendencia ascendente, sin embargo el crecimiento del personal empleado ha sido menor en Sevilla capital, con una tasa de crecimiento medio anual del 1,72%, por un 2,53% en la provincia de Sevilla y un 7,49% en Andalucía. En definitiva, a lo largo del período de referencia la ciudad de Sevilla ha visto como se reducía su participación en el empleo en establecimientos hoteleros, tanto frente a la provincia como frente a la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Gráfico 3.12: Evolución del personal medio empleado por establecimientos hoteleros*



Fuente: Elaboración propia a partir de EOH INE, IEA

* El municipio de Sevilla y la provincia medidas en el eje de la izquierda, Andalucía en el de la derecha.

CAPÍTULO 4

IMPACTO ECONÓMICO DEL SECTOR HOTELERO EN SEVILLA

1. IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIAL

1.1 Introducción

En la actualidad existe un creciente interés por cuantificar el impacto económico generado por algún sector productivo o actividad económica sobre la economía nacional, regional o local. Por ello, en este estudio se van a analizar los beneficios económicos vinculados a la existencia de los hoteles de la ciudad de Sevilla, como parte fundamental del sector turístico.

El objetivo de este capítulo es cuantificar la relevancia económica del sector de hoteles en Sevilla. Por impacto económico se entiende el efecto que produce un sector económico sobre la producción, la renta y el empleo en una determinada área geográfica y durante un período de tiempo. Dentro del impacto económico podemos diferenciar, por una parte los elementos cuantitativos, y por otra, los cualitativos.

1.1.1 Delimitación del sector de hoteles en Sevilla

El objetivo de este estudio es analizar los efectos económicos y sociales del sector de Hoteles de Sevilla. La trascendencia económica del sector se va a evaluar a través de las siguientes magnitudes:

- a) Variables relacionadas con la generación de puestos de trabajo en el sector:
 - Empleo: Personal empleado bajo cualquier modalidad de contrato.

- Gastos de personal: Se considera la remuneración de los asalariados, tanto sueldos y salarios brutos como las cotizaciones sociales.
- b) Variables relacionadas con el volumen de actividad del sector:
 - Ventas Totales: Ingresos corrientes por el desarrollo de su actividad económica.
 - Excedente Bruto de Explotación: Agregación de los beneficios o pérdidas antes de impuestos, amortizaciones y pago de intereses. Al resultado se le resta la cuantía de las subvenciones recibidas.

En primer lugar, vamos a delimitar las empresas que hemos considerado en el estudio, el ámbito territorial y temporal. Las empresas objeto de estudio son las dedicadas al sector de Hoteles del municipio de Sevilla, en el ejercicio 2005. El ámbito territorial para el efecto directo es la ciudad de Sevilla, y para los efectos indirectos e inducidos es la provincia, como consecuencia de que los datos disponibles eran provinciales y no municipales. Como ámbito temporal se ha optado por el ejercicio 2005, la causa es que es un año bastante reciente para que el estudio goce de actualidad, y por otro lado, este desfase se debe al tiempo necesario para que las empresas cierren sus contabilidades y tengan disponibles los datos de su actividad económica.

La población objeto de estudio para este capítulo es el sector de hoteles en el municipio de Sevilla, por lo que no son objeto de estudio los hoteles/apartamentos ni las pensiones.

1.1.2 Metodología aplicada en el estudio

Los estudios de impacto económico o “método de los efectos” distinguen tres tipos de efectos: efectos directos, efectos indirectos y efectos inducidos. Estos efectos son los que vamos a estudiar para cuantificar la importancia socioeconómica del sector hotelero sobre la economía provincial:

- Efectos directos: Este efecto consiste en la obtención de los datos económicos del sector de hoteles en el municipio de Sevilla.
- Efectos indirectos: cuantificación de la actividad económica generada por las compras e inversiones realizadas por las empresas del sector de hoteles, siempre que se realicen en la provincia de Sevilla. Se define como la actividad económica generada como consecuencia de los inputs necesarios para realizar la actividad el sector y que son obtenidos de empresas que están radicadas en la provincia de Sevilla.
- Efectos inducidos: con este efecto se mide la actividad económica provocada por el consumo privado de los trabajadores del sector de los hoteles en la provincia de Sevilla, así como por el consumo de los trabajadores generados por el efecto indirecto, antes citado, que asimismo es a nivel provincial.

El impacto total o efecto total es el resultado de la suma del impacto o efecto directo, impacto o efecto indirecto y el impacto o efecto inducido por los dos anteriores.

$$\text{EFECTO TOTAL} = \text{EFECTO DIRECTO} + \text{EFECTO INDIRECTO} + \text{EFECTO INDUCIDO}$$

Para el cálculo del efecto directo, es necesaria la obtención de los datos económicos del sector, para ello, se ha realizado una campaña de encuestas (ver Anexo) dirigida a las empresas del sector en Sevilla capital. En cambio, para el efecto indirecto e inducido se aplica el modelo de demanda de Leontief o modelo input-output, que en la actualidad es la metodología más empleada para cuantificar los impactos económicos de un sector sobre su área de influencia¹.

¹ Se han realizado diversos estudios de impacto económico aplicado a diferentes sectores: al aeropuerto de Valencia por García Montalvo, J y Pérez García, F. (1996); Lebón, Castillo y López al Puerto de Sevilla, en materia turística internacional: las repercusiones del turismo en las Bermudas por Archer B. (1995), y en las Islas Seychelles por Archer, B. y Fletcher, J. (1996); y en España se ha analizado en Baleares los efectos económicos por Payera Llodrá, M. y Sastre Alberti, F. (1994); así como el reciente

Los efectos inducidos pueden ser obtenidos a través de diferentes métodos:

- El “modelo económico simplificado”.
- El “modelo econométrico”.
- El modelo input-output

El “modelo económico simplificado” está basado en la clasificación utilizada en Comercio Internacional entre bienes comercializables y no comercializables, lo que supone una gran restricción; el “modelo econométrico” emplea el análisis de regresión para obtener un modelo macroeconómico a nivel de la región objeto de estudio, con el que se estima el multiplicador Keynesiano. El inconveniente de este modelo es el exceso de agregación. El modelo input-output o multiplicador de Leontief analiza las relaciones bilaterales entre todos los sectores de la economía y determina los efectos de una variación de cada uno sobre los demás. Es un análisis desagregado y por sectores, en el que se observan los efectos de cambios en la demanda final.

Al optar por un método, se debe valorar las limitaciones de cada modelo², así como los datos disponibles. El principal problema de los dos primeros modelos es la excesiva agregación que implican. En este trabajo vamos a aplicar una variante del modelo input-output ya empleada en otros trabajos de investigación y que ha su vez han sido aplicados a distintos sectores económicos, con efectos sobre la economía nacional, regional o local.³.

trabajo de impacto económico de los festivales culturales. El caso de la Semana Internacional de Cine de Valladolid por Devesa, M. (2006), entre otros.

² “Las bondades, dificultades y aplicaciones de las tablas input-output son de sobra conocidas entre la mayor parte de los economistas académicos”, como expresan García Montalvo, J. y Pérez García, F. (1996): *Metodología y medición del impacto económico de los aeropuertos: El caso del aeropuerto de Valencia*. Madrid. Civitas. Ver Pulido y Fontela (1993). *Análisis input-output. Modelos, datos y aplicaciones*. Pirámide. Madrid.

³ La consultora TEMA la aplica a los Puertos de Galicia, el profesor Villaverde al Puerto de Santander; los profesores Lebón, Castillo y López al Puerto de Sevilla; los profesores López Valpuesta y Castillo en otro estudio también dedicado al Puerto de Sevilla; los profesores Castillo, López y Pazos al sector de la moda de Sevilla, así como el más reciente del sector de la Hostelería de Sevilla, por los profesores Castillo y López. (Veáse TEMA (1994). Villaverde Castro, J. y Coto Millán, P. (1996). Lebón Fernández, C.; Castillo Manzano, J.I.; López Valpuesta, L. (1998). López Valpuesta, L.; Castillo Manzano, J.I. (2001). Castillo Manzano, J.I.; López Valpuesta, L.; Pazos Casado M. L. (2005). Castillo Manzano, J.I.; López Valpuesta, L. (2006)).

Este trabajo parte de las últimas tablas input-output de Andalucía disponibles y publicadas por el Instituto de Estadística de Andalucía del año 2000⁴. Por el contrario, los datos económicos del sector que vamos a emplear son del ejercicio 2005. El territorio objeto de estudio es la provincia de Sevilla, que aunque no dispone de TIO⁵, puede obtenerse la misma mediante la provincialización de la TIO regional. Para ello, hemos calculado a partir de la TIO regional, la matriz de coeficientes técnicos⁶ interiores de la provincia de Sevilla. Por ello, partimos de la hipótesis de que los coeficientes técnicos no han variado durante este tiempo. Esta hipótesis implica suponer que las funciones de producción tienen rendimientos de escala constante, al no producirse cambio tecnológico. Asimismo, consideramos que la función de producción es de tipo Leontief⁷, por lo que se supone que no existe sustituibilidad entre los factores de producción. Y en tercer lugar, que las empresas tienen exceso de capacidad y existen recursos desempleados para responder a una variación en la demanda.

1.2 Síntesis analítica del análisis input-output

El modelo de Leontief es “una adaptación de la teoría neoclásica del equilibrio general al estudio de la interdependencia cuantitativa que existe entre aquellas actividades económicas que guardan entre sí una relación recíproca”⁸. El análisis input-output permite observar los efectos de realimentación que se producen en el sistema productivo a partir de un shock inicial de la demanda final,⁹ por lo que los efectos de la demanda no se agotan en la satisfacción directa, sino que se difunden en el resto del tejido económico.¹⁰

Una Tabla input-output (TIO) es un instrumento que cuantifica los flujos que se han producido entre los diferentes agentes económicos que actúan¹¹ en el territorio. La

⁴ Al no estar publicadas aun las TIO de Andalucía 2005.

⁵ En algunas ocasiones haremos referencia a las Tablas input-output como TIO.

⁶ Los coeficientes técnicos indican la proporción de la producción de un sector que proviene de cada uno de los restantes sectores, obtenidos respecto al total por columnas.

⁷ Leontief, W. (1952): *Studies in the structure of the american economy*, Oxford University Press. El primer autor en desarrollar el modelo input-output y su aplicación a importantes problemas económicos.

⁸ Aznar, A. y Trivez, F.J. (1993): *Métodos de predicción en Economía*; Barcelona; Ariel.

⁹ Cuadrado Roura J.R. y Arranz Calvo, A. (1996).

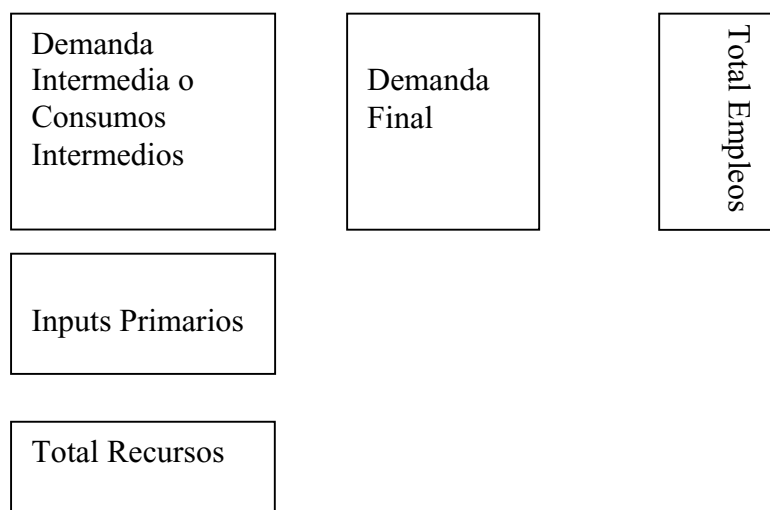
¹⁰ Figuerola, M.; Arranz, A.; Prado J. y Allende, E. (1996).

¹¹ Pulido y Fontela (1993); Cuadrado Roura y Arranz Calvo (1996); Uriel (1997) y Muñoz Ciudad (2000)

TIO ofrece cuantitativamente las interdependencias del sistema económico. Es una tabla de doble entrada que fotografía las relaciones intersectoriales entre las distintas ramas de actividad en la que se descomponen los sectores de una economía. Registra por columnas la utilización, consumo o uso productivo de productos intermedios o inputs primarios necesarios para la obtención de la producción de la rama que se trate. Asimismo, por filas se cuantifican los destinos intermedios o finales de una rama.¹²

La Tabla input-output se divide en tres partes o matrices: la matriz de consumos intermedios, demanda intermedia o relaciones interindustriales; la matriz de inputs primarios; y la matriz de demanda final.

Gráfico 4.1.
Esquema de una TIO



a) La Tabla de Demanda Intermedia o de relaciones interindustriales está formada por todos los sectores productivos de la economía del país o región, y en ella se contabilizan los flujos de bienes y servicios producidos o consumidos por las industrias del país o región para transformarlos en productos o servicios finales. Por filas, registra cada casilla las ventas -output- que un sector realiza a empresas de su sector como a otros sectores y por columnas nos indica la distribución de las compras realizadas -inputs- por cada sector.

¹² Muñoz Ciudad (2000).

b) La Tabla de inputs primarios recoge los gastos soportados en el proceso productivo: retribuciones del empleo de inputs primarios (sueldos y salarios, cotizaciones a la Seguridad Social, excedente de explotación, amortizaciones, impuestos e importaciones).

c) La Tabla de Demanda Final determina la producción destinada a usos finales: consumo privado y público, inversión (formación bruta de capital fijo y variación de existencias) y las exportaciones. El output total o total de los empleos se obtiene sumando las demandas intermedias y finales.

Se debe producir la siguiente identidad contable: el valor contable de los inputs debe igualarse al de sus outputs, para cada sector y para el conjunto de la economía.

$$\text{Recursos Totales} = \text{Empleos Totales}$$

La tabla input-output, en su lectura por filas, puede expresarse de la siguiente forma:

$$X_i = X_{i1} + X_{i2} + \dots + X_{in} + C_i + I_i + G_i + E_i$$

Donde:

X_i = Valor de la producción en el sector i-ésimo

X_{ij} = Valor de la producción que el sector i-ésimo vende al sector j-ésimo

C_i = Valor de la producción del sector i-ésimo vendida como bienes de consumo a los residentes.

I_i = Valor de la producción del sector i-ésimo vendida como bienes de inversión a las empresas nacionales

G_i = Valor de la producción del sector i-ésimo vendida al Sector Público.

E_i = Valor de la producción del sector i-ésimo que es exportada fuera de la región.

Agrupando los términos:

$$X_i = \sum_{(j)} X_{ij} + D_i$$

Donde:

$$D_i = C_i + I_i + G_i + E_i$$

Y por otra parte la TIO por columna la podemos expresar:

$$X_j = X_{1j} + X_{2j} + \dots + X_{nj} + S_j + B_j + A_j + (T_j - Sb_j) + M_j$$

Donde:

X_j = Valor de la producción en el sector j-ésimo.

X_{ij} = Valor de la producción que el sector j-ésimo compra al sector i-ésimo, lo que también se puede explicar como la producción que el sector i-ésimo vende al sector j-ésimo.

S_j = Costes en Salarios y Seguridad Social del sector j-ésimo.

B_j = Beneficios del sector j-ésimo

A_j = Amortizaciones del sector j-ésimo.

T_j = Impuestos del sector j-ésimo.

Sb_j = Subvenciones del sector j-ésimo.

M_j = Valor de la producción que el sector j-ésimo compra fuera de la región.

Si agregamos los componentes nos queda:

$$X_j = \sum_{(i)} X_{ij} + IP_j$$

Donde:

$$IP_j = S_j + B_j + A_j + T_j - Sb_j + M_j$$

Los coeficientes técnicos indican, calculados respecto al total por columnas, la proporción de la producción de un sector determinado que procede de cada uno de los

restantes sectores. En términos matemáticos cada coeficiente técnico (a_{ij}) podemos expresarlo como:

$$a_{ij} = X_{ij} / X_j. \quad \forall i, j = 1, 2, \dots, n.$$

Para la aplicación de la metodología que vamos a utilizar tenemos que obtener los coeficientes técnicos respecto al valor añadido ($a_{VAB_{pmj}} = VAB_{pmj} / X_j$ $\forall j = 1, 2, \dots, n$), los cuales nos indican el valor en términos porcentuales de la producción de un sector conseguida en su proceso productivo. Teniendo en cuenta:

- a) que estos coeficientes están sometidos a variaciones del nivel de precios, al estar valoradas en términos monetarios las transacciones intersectoriales.
- b) están en función del grado de agregación de los sectores. Si están muy agregados, representarán valores promedios de los subsectores incluidos en cada sector.

El modelo de demanda de Leontief determina los posibles efectos que en el sistema económico que consideremos tendrán las variaciones en los valores de algunas de las variables que lo conforman, sobre el resto de las mismas.

Partimos de la hipótesis de que los coeficientes técnicos son constantes:

$$a_{ij} = X_{ij} / X_j = \text{constante} \quad \forall i, j = 1, 2, \dots, n.$$

$$a_{VAB_{pmj}} = VAB_{pmj} / X_j = \text{constante} \quad \forall j = 1, 2, \dots, n.$$

La expresión matricial de la TIO por filas es:

$$\vec{x} = Xi + \vec{d}$$

Donde:

$$\vec{x} = \begin{bmatrix} X_1 \\ X_2 \\ \vdots \\ X_n \end{bmatrix} = \text{Vector columna por sectores.}$$

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ x_{n1} & x_{n2} & \dots & x_{nn} \end{bmatrix} = \text{Matriz de las transacciones intermedias.}$$

$$i = \begin{bmatrix} 1 \\ 1 \\ \vdots \\ 1 \end{bmatrix} = \text{Vector columna de n elementos unitarios}$$

$$\vec{d} = \begin{bmatrix} D_1 \\ D_2 \\ \vdots \\ D_n \end{bmatrix} = \text{Vector columna de demanda final por sectores.}$$

A partir de los coeficientes técnicos ($a_{ij} = X_{ij} / X_j$, $\forall i, j = 1, 2, \dots, n$), se pueden expresar las relaciones intersectoriales por filas

$$\vec{x} = A \vec{x} + \vec{d}$$

Donde:

$$A = \begin{bmatrix} \alpha_{11} & \alpha_{12} & \dots & \alpha_{1n} \\ \alpha_{21} & \alpha_{22} & \dots & \alpha_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ \alpha_{n1} & \alpha_{n2} & \dots & \alpha_{nn} \end{bmatrix} = \text{Matriz de los coeficientes técnicos}$$

Si despejamos y tomamos como factor común a la producción por sectores se obtiene la siguiente expresión:

$$(I - A) \vec{x} = \vec{d}$$

Donde:

$$I = \begin{bmatrix} 1 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 1 \end{bmatrix} = \text{Matriz identidad}$$

Multiplicando ambos miembros de la igualdad por $(I - A)^{-1}$ obtenemos.

$$\vec{x} = (I - A)^{-1} \vec{d}$$

La matriz $(I - A)^{-1}$ es la matriz inversa de Leontief que, la vamos a denominar por ℓ_{ij} , por lo que:

$$(I - A)^{-1} = \begin{bmatrix} \ell_{11} & \ell_{12} & \dots & \ell_{1n} \\ \ell_{21} & \ell_{22} & \dots & \ell_{2n} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \vdots \\ \ell_{n1} & \ell_{n2} & \dots & \ell_{nn} \end{bmatrix}$$

Los coeficientes ℓ_{ij} indican la cantidad adicional que incrementaría su producción el sector i si la demanda final del sector j aumenta en una unidad. Por otra parte, los elementos de la diagonal de la matriz inversa de Leontief, los ℓ_{ii} , permiten la posibilidad de cuantificar los efectos que provoca un incremento en una unidad en la demanda final del sector i sobre la producción del sector, para atender a ese incremento de demanda y a las necesidades adicionales de los restantes sectores económicos. Lógicamente los elementos de la diagonal de dicha matriz han de ser superiores a la unidad:

$$\ell_{ii} > 1 \quad \forall i = 1, 2, \dots, n.$$

Una vez calculada la matriz inversa de Leontief, podemos calcular los vectores de valor añadido a través de la siguiente expresión:

$$\vec{VA} = A_{VA}(I - A)^{-1} \vec{d}$$

Donde:

\vec{VA} = al Vector de los valores añadidos.

A_{VA} = Matriz diagonal en la que los elementos son los coeficientes técnicos de los valores añadidos. Estos se han calculado de la matriz de coeficientes técnicos de Andalucía.

$(I - A)^{-1}$ = Matriz inversa de Leontief.

\vec{d} Vector de impacto, ya sea de efectos indirectos o inducidos.

Una vez calculados los vectores de valor añadido y unos ratios sobre el valor añadido, obtenemos las variables económicas comentadas al principio del capítulo: Empleo, Gastos de personal, Ventas y Excedente Bruto de Explotación.

1.3 Cuantificación del Efecto Directo. Campaña de encuestas al sector hotelero de Sevilla

Para cuantificar el impacto directo del sector hotelero ha sido necesario recabar información de las empresas objeto de este estudio. Por ello, se ha realizado una campaña de encuestas a las empresas del sector a primeros del año 2007. La campaña se ha realizado por e-mail, fax, telefónicamente y entrevistas personales, en la que se les explicaba este trabajo de investigación. Cuando no obteníamos los datos e información necesaria hemos solicitado información (datos generales de identificación, memoria, balance, cuenta de pérdidas y ganancias) al Registro Mercantil.

Por ello, queremos expresar nuestro agradecimiento a todas las empresas que han colaborado facilitando la información económica para este estudio, así como manifestando sus opiniones y comentarios.

1.4 Cuantificación de los Efectos Indirectos e Inducidos. Aplicación del modelo de demanda de Leontief.

El proceso que se ha seguido para la aplicación del modelo input-output de Leontief ha sido el que a continuación se expone:

1.4.1 Agregación de los sectores de la economía regional en cinco sectores fundamentales para el estudio

La matriz simétrica de Andalucía para el año 2000 consta de 86 o 30 ramas, es una desagregación más amplia de la necesaria en este estudio, por lo que hemos agregado éstas en cinco sectores:

1. Sector Agrario: Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura; y Pesca.
2. Sector Energía: Extracción de productos energéticos; Extracción de otros minerales; Refino de petróleo; y Producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua.
3. Sector Industria: Industrias de la alimentación, bebidas y tabaco; Industria textil y de la confección; Industria del cuero y del calzado; Industria de la madera y del corcho; Industria de papel, edición, artes gráficas y reproducción de soportes grabados; Industria química; Industria de la transformación del caucho y materias plásticas; Industria de otros productos minerales no metálicos; Metalurgia y fabricación de productos metálicos; Construcción de maquinarias y equipos mecánicos; Industria de material y equipo eléctrico, electrónico y óptico; Fabricación de materiales de transporte; e Industria de manufacturas diversas.
4. Sector Construcción: Construcción
5. Sector Servicios: Comercio, reparación de vehículos de motor, motocicletas y ciclomotores y artículos personales y de uso doméstico; Hostelería; Transporte, almacenamiento y comunicaciones; Intermediación financiera; Actividades inmobiliarias y de alquiler; servicios empresariales; Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria; Educación; Actividades sanitarias y

veterinarias; servicios sociales; Otras actividades sociales y servicios prestados a la comunidad; servicios personales y Hogares que emplean personal doméstico.

La Tabla input-output simétrica de Andalucía en cinco sectores es la siguiente:

Tabla 4.1.

Matriz simétrica total de Andalucía agregada en cinco sectores (2000) en miles de euros.

Sector	Agrario	Energía	Industria	Construcción	Servicios
Agrario	1.104.420	607	5.301.114	358	522.051
Energía	501.844	6.387.219	2.150.424	811.928	2.059.481
Industria	1.262.182	619.221	12.838.548	6.482.637	7.137.275
Construcción	232.625	42.380	49.655	5.222.671	1.861.275
Servicios	698.737	835.709	4.042.965	2.110.691	18.145.189

Fuente: Elaboración propia basada en la matriz simétrica de Andalucía (2000).

1.4.2 Tabla input-output provincial (2000)

En este trabajo se cuantifican los efectos indirectos e inducidos en la provincia de Sevilla, siendo necesario provincializar la Tabla input-output regional. Para ello es necesario pasar del ámbito regional al provincial. La metodología seguida es la utilizada por la consultora TEMA para los Puertos del Estado, que se basa en procedimientos utilizados en los años setenta en E.E.U.U. para regionalizar TIO nacionales. Asimismo en otros trabajos de investigación como en el de López Valpuesta, L. y Castillo Manzano, J.I.¹³ se llega a la matriz input-output provincial a partir de la matriz regional.

Esta metodología se basa en dos hipótesis:

¹³ López Valpuesta, L.; Castillo Manzano, J.I. (2001).

- a) La matriz de coeficientes técnicos calculada a partir de la TIO total, permanecen constantes en cualquier ámbito geográfico.
- b) Se obtiene una matriz diagonal que nos permite reducir los coeficientes técnicos totales a interiores. La vía para reducirla consiste en sustraer los inputs que proceden de fuera de la provincia. Los coeficientes de consumo provincial están representados por los elementos no nulos de la diagonal principal de la matriz. Estos elementos representan la parte de la demanda provincial del output de cada bien o servicio que puede ser satisfecha por los productores de la provincia, expresada en relación a la demanda provincial. Cada sector tiene asociado un coeficiente que oscila entre 0 y 1.¹⁴

Hay diversos procedimientos de obtención de los coeficientes de consumo provincial¹⁵, en este estudio hemos optado por el método del cociente de localización modificado. Este método relaciona la importancia relativa de una industria en una provincia con la importancia de la misma en la economía regional. Esa importancia se puede cuantificar a través de distintos indicadores macroeconómicos (valor añadido, número de empleos u otros). Se aplica la siguiente fórmula:

$$COC_i = \frac{IP_i / IP}{IR_i / IR}$$

Siendo:

IP_i = indicador provincial del sector i

IP = indicador provincial total

IR_i = indicador regional del sector i

IR = indicador regional total

¹⁴ Si el valor es igual a uno significa que el total de compras se realiza dentro de la provincia. Un valor nulo representa que todas las compras son del exterior a la provincia.

¹⁵ Método de oferta-demanda, Método del Cociente de localización modificado y el Método de ajuste por regresión.

Tabla 4.2.

Cociente de Localización y Cociente de Localización modificado.

Sector	VAB Andalucía pb(1)	VAB Provincia Sevilla pb	Cociente Loc.	Cociente Loc. Modificado
Agrario	6.085.367	875.890	0,604102	0,604102
Energía	2.062.485	840.649	1,710690	1,000000
Industria	8.381.773	2.380.423	1,191971	1,000000
Construcción	7.114.458	1.273.078	0,751036	0,751036
Servicios	52.257.290	12.714.286	1,021157	1,000000

(1) a precios básicos.

Unidad: miles de euros. A precios corrientes.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la CRE. Andalucía. INE (2000).

Una vez obtenidos estos datos, se calcula la matriz de coeficientes técnicos interiores de la provincia de Sevilla, y con ella la matriz inversa de Leontief para la provincia de Sevilla. (ver tabla 4.3 y 4.4).

Tabla 4.3.

Matriz de Coeficientes Técnicos Interiores de la provincia de Sevilla (2000).

Sector	Agrario	Energía	Industria	Construcción	Servicios
Agrario	0,06844694	0,00003572	0,10155716	0,00000982	0,00367433
Energía	0,05148472	0,62223285	0,06819577	0,03685142	0,02399459
Industria	0,12948863	0,06032354	0,40714511	0,29423102	0,08315491
Construcción	0,01792365	0,00310072	0,00118265	0,17802866	0,01628645
Servicios	0,07168419	0,08141346	0,12821337	0,09579910	0,21140584
VAB pb¹⁶	0,62371526	0,21748976	0,25662037	0,32886572	0,62688816

¹⁶ Los coeficientes del Valor Añadido Bruto (VAB) se han obtenido de la Tabla input-output regional.

Tabla 4.4.

Matriz Inversa de Leontief de Sevilla (2000).

Sector	Agrario	Energía	Industria	Construcción	Servicios
Agrario	1,10723808	0,03903948	0,20060728	0,07696276	0,02908978
Energía	0,21964993	2,73836341	0,38132866	0,27444825	0,13022174
Industria	0,30323524	0,34466691	1,82707445	0,69498539	0,21891285
Construcción	0,02889895	0,01850378	0,01550613	1,22619122	0,02765668
Servicios	0,17613779	0,34453933	0,35654144	0,29728247	1,32311926

1.4.3 Índices de precios

Como hemos expuesto, la última tabla input-output de Andalucía publicada es del año 2000, y la información económica de las empresas es del año 2005. Por ello, ha sido necesario calcular los índices de precios de los cinco sectores en que hemos agregado la TIO.

Tabla 4.5.

Índices de precios.

Sector	Año 2000	Año 2005	2000/2005	2005/2000
Agricultura	100,0	110,2	0,90744102	1,10200000
Energía	100,0	117,7	0,84961767	1,17700000
Industria	100,0	112,7	0,88731145	1,12700000
Construcción	139,9	164,04	0,85296269	1,17238422
Servicios	96,6	113,63	0,85012761	1,17629400

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación y Ministerio de Fomento.

1.4.4 *Coeficientes de Desagregación*

Para la cuantificación del efecto indirecto es necesaria la obtención de los datos de compras e inversiones y para el efecto inducido, los gastos de personal. Estos datos se han obtenido de las encuestas, del Registro mercantil y extrapolaciones. Asimismo hay que conocer el consumo de los sueldos y salarios de los trabajadores. Una vez conocidos los datos tenemos que desagregarlos en los cinco sectores con los que estamos trabajando y posteriormente, extraer la cuantía que de esas partidas se queda dentro de la provincia de Sevilla.

a) Efecto indirecto

Las compras se han desagregado adoptando la distribución sectorial de las compras del sector 55 “Servicios hoteleros y de alojamientos de otros tipos de hospedaje” de la matriz input-output de Andalucía de 86 ramas del año 2000. Para las inversiones, hemos calculado de la columna de Formación Bruta de Capital de la misma matriz, unos coeficientes.

Para delimitar las cuantías de las compras e inversiones que se quedan en la provincia, hemos utilizado los coeficientes de consumo provincial antes indicados (Tabla 4.2). Si en las encuestas de las empresas nos facilitaban esa información, se distribuía por sectores según los coeficientes de desagregación de la tabla 4.6 y 4.7.

Tabla 4.6.

Coeficientes de Desagregación sectorial de la compras.

Sector	TOTAL (1)	% COMPRAS	COC. LOC. MODIF.	COEF. CONSUMO INT.
Agrario	27.478,00	0,04134169	0,604102	0,02497459
Energía	51.352,00	0,07726102	1,000000	0,07726102
Industria	78.996,00	0,11885246	1,000000	0,11885246
Construcción	19.524,00	0,02937459	0,751036	0,02206136
Servicios	344.753,00	0,51869388	1,000000	0,51869388

(1) Miles de euros

Fuente: Elaboración propia basada en la matriz simétrica de Andalucía (2000).

Tabla 4.7.

Coeficientes de Desagregación sectorial de las inversiones.

Sector	TOTAL (1)	% INVERSION	COC. LOC. MODIF	COEF. INVERSION INT.
Agrario	152.232	0,00703685	0,60410176	0,00425097
Energía	65.917	0,00304698	1,00000000	0,00304698
Industria	1.265.420	0,05849342	1,00000000	0,05849342
Construcción	14.123.057	0,65283144	0,75103556	0,49029962
Servicios	3.522.815	0,16284041	1,00000000	0,16284041

(1) Miles de euros.

Fuente: Elaboración propia basada en la matriz simétrica de Andalucía (2000).

En la Tabla 4.8 se reflejan los coeficientes de desagregación de las compras, las inversiones y el consumo, que se han calculado de los datos de la tabla input-output Andaluza (2000) para el cálculo de los efectos indirectos e inducidos.

Tabla 4.8.

Coeficientes de Desagregación de Compras, Inversiones y Consumo.

Sector	COMPRAS	INVERSIONES	CONSUMO
Agrario	0,04134169	0,00703685	0,01735645
Energía	0,07726102	0,00304698	0,03519765
Industria	0,11885246	0,05849342	0,07585049
Construcción	0,02937459	0,65283144	0,00890942
Servicios	0,51869388	0,16284041	0,71705341

Fuente: Elaboración propia en función de los datos de la matriz input-output simétrica de Andalucía (2000).

b) Efecto inducido

Para cuantificar el efecto inducido, hay que conocer los datos de consumo¹⁷ respecto a los Gastos de Personal:

- De los trabajadores del sector de Hoteles de Sevilla capital que hemos obtenido en el efecto directo.
- Y de los trabajadores del efecto indirecto.

La cifra resultante de ambas partidas nuevamente se distribuye por los sectores a través de los coeficientes de desagregación del consumo, que se han obtenido de la matriz input-output simétrica de Andalucía del año 2000 de la columna de “Gastos en Consumo Individual de los Hogares” y se separa la cuantía que se queda en la provincia de Sevilla con los coeficientes de consumo de la provincia de Sevilla¹⁸.

1.4.5 *Ratios de Valor Añadido*

Al principio de este capítulo se definieron las variables que se van a obtener para el sector de Hoteles: Empleo, Gastos de Personal, Ventas y Excedente Bruto de Explotación. Para ello, previamente se han calculado unos ratios de estas variables en relación con el Valor Añadido Bruto del modelo input-output. En la siguiente tabla 4.10 se presentan los ratios por sectores.

Tabla 4.9.
Ratios sobre el Valor Añadido

Sector	EMPLEO	GASTOS PERSONAL	VENTAS	EBE
Agrario	0,044516	0,367492	1,962236	0,650382
Energía	0,009084	0,288423	7,443088	0,698283
Industria	0,032128	0,592830	6,684890	0,401981
Construcción	0,042781	0,685874	1,091598	0,291774
Servicios	0,031662	0,555142	1,596712	0,431115

Fuente: Elaboración propia en función de la información del Marco Input-Output de Andalucía (2000) del IEA.

¹⁷ El coeficiente de consumo respecto a los Sueldos y Salarios Netos de Seguridad Social y Retenciones, se ha calculado a partir de los datos de la Contabilidad Nacional de España Serie 2000-2005 (Base 2000).

¹⁸ El coeficiente de consumo provincial empleado ha sido en base al Informe de la Renta Nacional de la Fundación BBV (1995).

2. RESULTADOS CUALITATIVOS

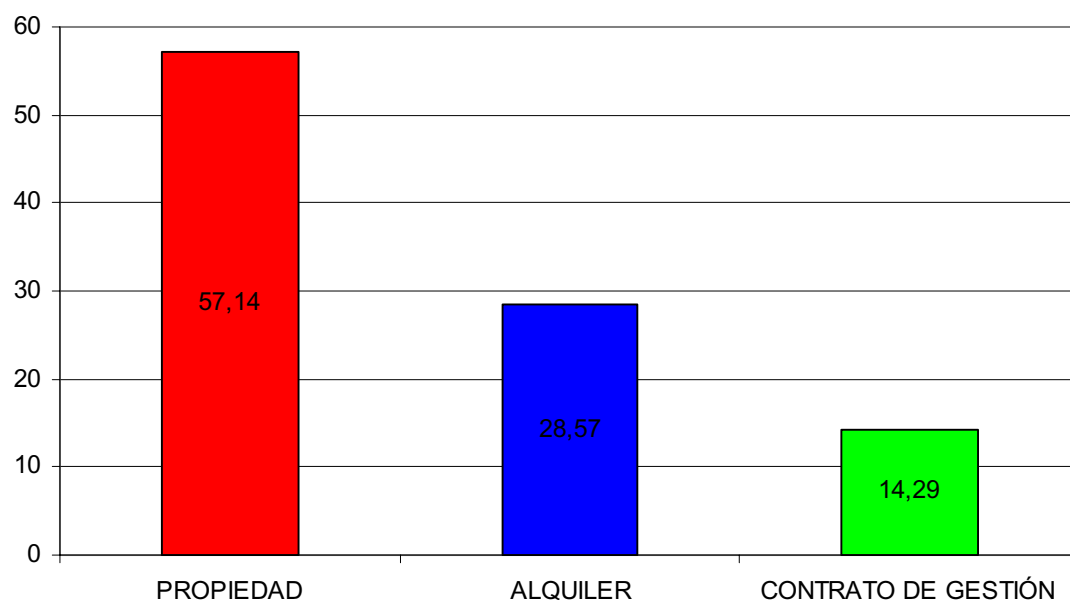
En este segundo epígrafe se exponen la información cualitativa del estudio de impacto económico. Esta información fue solicitada a los empresarios y directivos de los hoteles a través de una campaña de encuestas, cuestionarios y entrevistas, en la que recabamos datos tanto cuantitativos como cualitativos. De los datos cualitativos que solicitábamos, le pedíamos a los hoteles que valoraran áreas fundamentales para la competitividad del sector; cuestiones relativas a la adecuada formación de la mano de obra; medidas para el impulsar el sector, así como la eficacia de los medios de publicidad y comunicación utilizados por los distintos establecimientos.

Las preguntas cualitativas han sido cumplimentadas y contestadas por directivos, empresarios y gestores de los Hoteles del municipio de Sevilla. La muestra es representativa de los distintos tamaños, tipología, fórmulas de gestión y localización de los establecimientos. Seguidamente se desarrollan los aspectos cualitativos, así como las conclusiones que hemos obtenido.

2.1. Formas de gestión

En la muestra con la que hemos trabajado para la obtención de los datos cualitativos la forma de gestión queda representada en el gráfico 4.1, que pone de manifiesto el predominio de la propiedad de los hoteles del municipio de Sevilla frente a otras fórmulas de gestión, alcanzando una cifra cercana al 60%.

Gráfico 4.2.
Formas de gestión.



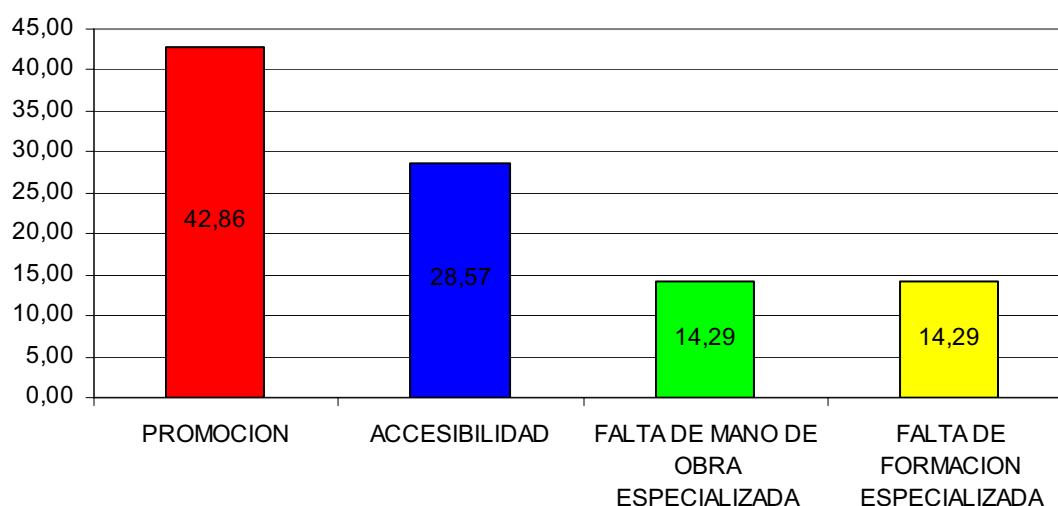
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las encuestas.

2.2 Competitividad del sector hotelero

La primera cuestión a la que han dado respuesta ha sido referente a los problemas que afectan a la competitividad de su negocio. Respecto a este primer aspecto se le daba la posibilidad de responder tres opciones no excluyentes, así como se le permitía al encuestado expresar sus propias ideas, ya que se trataba de preguntas abiertas:

- a) Dificultad de encontrar mano de obra cualificada.
- b) Problemas de gestión económica del hotel.
- c) Obstáculos en el fomento del negocio.

Gráfico 4.3.
Competitividad del sector.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las encuestas.

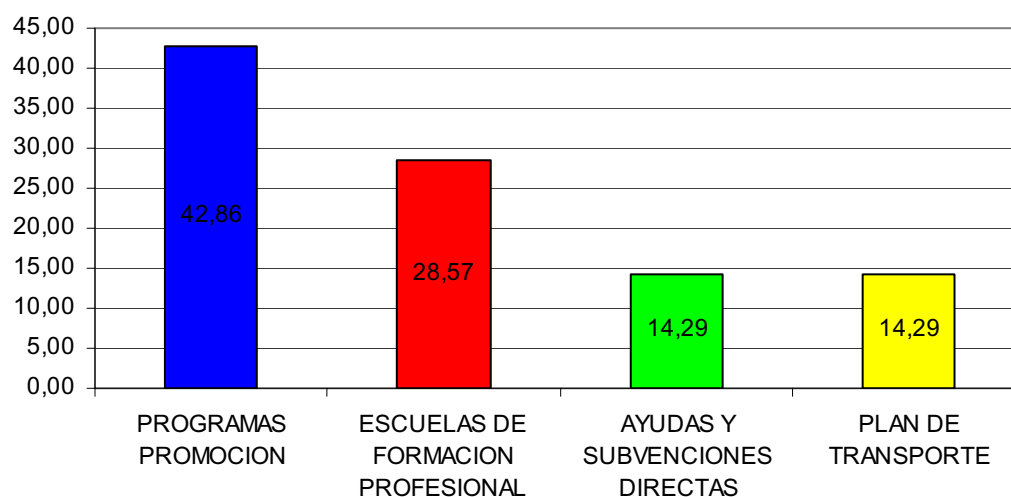
De los resultados de las encuestas el mayor problema que encuentran en la competitividad del sector es la falta de promoción y en último lugar, la falta de formación especializada; ello significa que el capital humano cada vez está más formado.

En este sector, parece que no consideran problemas a la hora de encontrar mano de obra especializada o que no haya esa formación especializada.

2.3. Promoción del sector

Como se puede observar en el Gráfico 4.3 los aspectos que consideran con mayor prioridad es la promoción del sector, y en tercer lugar las ayudas y subvenciones en el mismo nivel que establecen el plan de transporte, aspecto fundamental para el acceso a los hoteles.

Gráfico 4.4.
Promoción del sector.

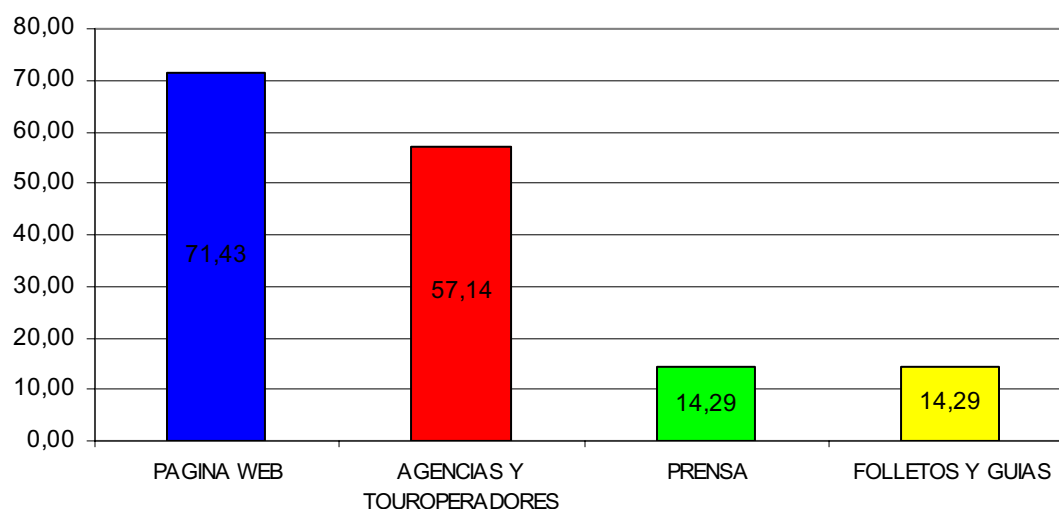


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las encuestas.

2.4. Vías de publicidad utilizadas por el sector

En este concepto se solicitaba a los empresarios que propusieran las medidas útiles para el desarrollo de su hotel.

Gráfico 4.5.
Vías de publicidad utilizadas por el sector



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las encuestas.

En la actualidad todos los hoteles tienen su propia página web y la consideran como elemento de publicidad de los mismos, aunque en algunos casos estas páginas no están suficientemente cuidadas para un público internacional. Hoy día, supone una forma de contratación directa que representa una parte importante de su negocio.

En último lugar, se encuentran las guías de viajes, con un porcentaje menor al 15%; y que los departamentos deberían considerarla en mayor medida al poder suponer la primera impresión de un posible demandante de sus servicios.

Para finalizar los aspectos cualitativos, los hoteles encuentran falta de promoción del sector que consideran fundamental para el desarrollo del mismo. Respecto a la Inversión Pública, estiman que se debe aumentar sobre todo las destinadas a mejorar las infraestructuras, porque provocaría efectos positivos en todo el sector turístico.

En cuanto a los aspectos sobre la cualificación de la mano de obra en la actualidad existe una gran oferta de cursos formativos por lo que no hay deficiencias, ya que la persona que quiera realizar un curso cuenta con diferentes posibilidades.

Consideran como medidas de fomento al sector en su conjunto y para el desarrollo de los establecimientos hoteleros la inversión en la ciudad.

3. RESULTADOS CUANTITATIVOS DEL ESTUDIO DE IMPACTO ECONÓMICO

En este apartado presentamos los resultados cuantitativos del estudio de impacto económico del sector de hoteles en Sevilla. Como ya se indicó separamos los impactos o efectos totales, en efectos directos, indirectos e inducidos, cada uno de ellos desagregados en los cinco sectores que se emplean en este estudio. En la tabla 4.10 se presentan los efectos totales, y en las tablas 4.11 y 4.12 los efectos indirectos e inducidos.

Tabla 4.10. (1)

Efectos totales: directos, indirectos e inducidos del sector de hoteles en Sevilla (2005).

EFFECTOS	EMPLEO	GASTOS PERSONAL	VENTAS	EBE
DIRECTO	2.462,05	57.981.301,64	171.186.602,20	26.239.622,25
INDIRECTO	2.002,30	34.474.394,52	190.480.686,94	30.481.588,15
INDUCIDO	589,79	9.244.015,32	68.196.121,79	9.488.251,30
TOTAL	5.054,13	101.699.711,48	429.863.410,93	66.209.461,70

Fuente: Elaboración propia.

(1) Los datos de empleo se expresan en puestos de trabajo y las demás variables en euros de 2005.

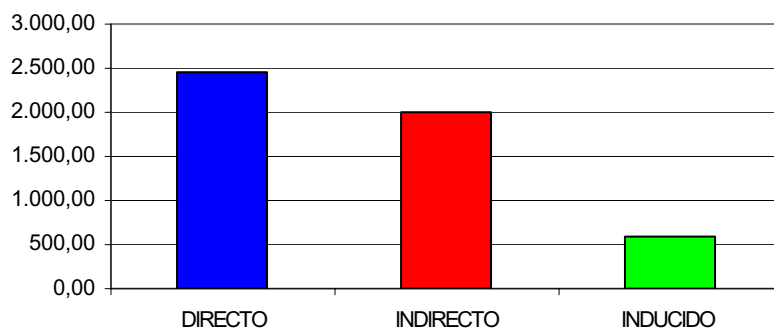
El sector de los hoteles en el municipio de Sevilla emplea 2.462 puestos de trabajos como consecuencia del efecto directo, y en la provincia por los efectos indirectos e inducidos se generan 2.592 empleos. El efecto indirecto se produce por los efectos de arrastre motivado por las compras e inversiones del sector y el inducido como consecuencia del consumo de los trabajadores del sector y por los generados por el efecto indirecto. El total de empleos generado asciende a 5.054 puestos de trabajo. Los gastos de personal en el efecto directo duplican al Excedente Bruto de Explotación, debido a que el sector servicios es un sector intensivo en el factor trabajo.

A continuación se representan gráficamente los resultados de los tres efectos por magnitudes tratadas: Empleo, Gastos de Personal, Ventas y EBE. Podemos comprobar como en el Empleo y en los Gastos de Personal el efecto directo es el mayor, en segundo lugar el efecto indirecto, y en tercer término el inducido. Por el contrario, en las variables Ventas y el EBE el efecto indirecto es superior tanto al efecto directo, como al inducido.

En los siguientes gráficos se representan los efectos totales: directo, indirecto e inducido por cada ratio estudiado (Empleo, Gastos de Personal, Ventas y EBE).

Gráfico 4.6.

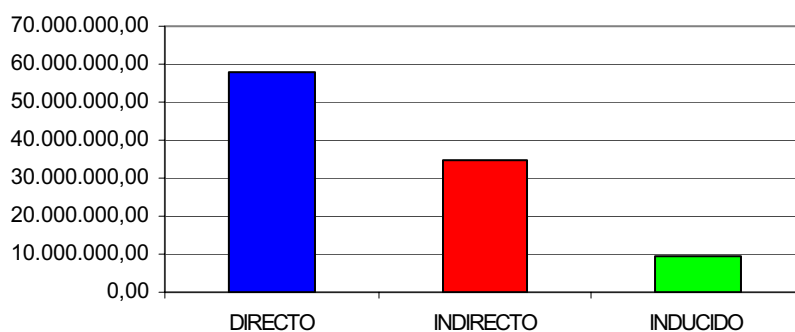
Efectos totales de Empleo: directo, indirecto e inducido



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4.7.

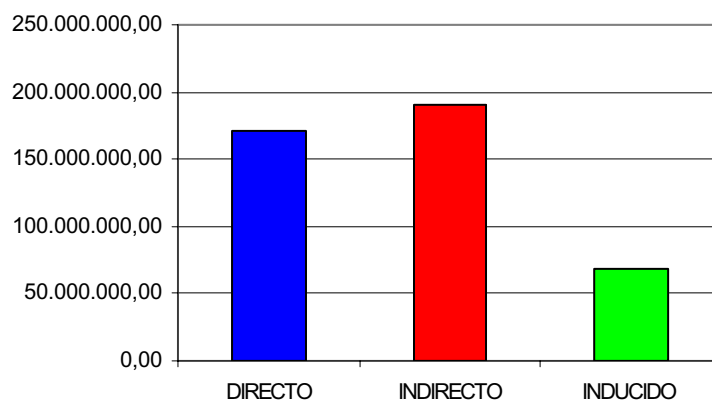
Efectos totales de Gastos de Personal: efecto directo, indirecto e inducido



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4.8.

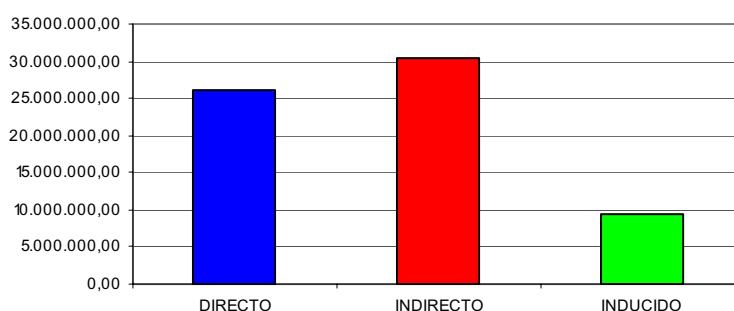
Efectos totales de Ventas: efecto directo, indirecto e inducido



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4.9.

Efectos totales de EBE: directo, indirecto e inducido.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.11. (1)

Efectos indirectos del sector desagregado por sectores (2005).

Sector	EMPLEO	GASTOS PERSONAL	VENTAS	EBE
Agrario	178,25	1.471.495,69	7.857.103,07	2.604.231,23
Energía	61,37	1.948.497,30	50.283.185,52	4.717.382,18
Industria	287,78	5.310.225,24	59.879.354,53	3.600.715,41
Construcción	76,95	1.233.737,36	1.963.543,97	524.836,71
Servicios	1.397,94	24.510.438,93	70.497.499,85	19.034.422,62
TOTAL	2.002,30	34.474.394,52	190.480.686,94	30.481.588,15

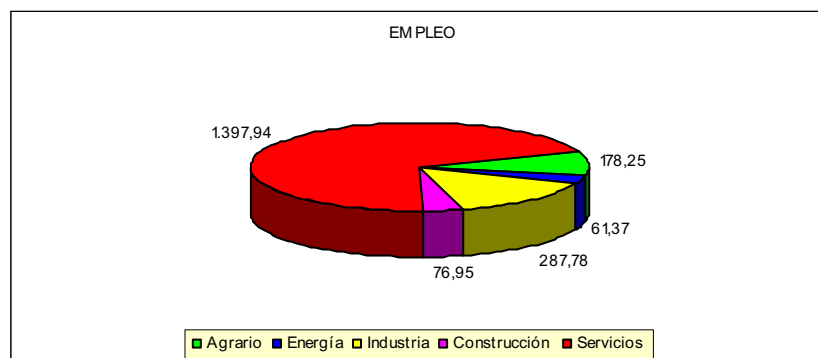
Fuente: Elaboración propia.

(1) Los datos de empleo se expresan en puestos de trabajo y el resto de las variables en euros de 2005.

Respecto al efecto indirecto desagregado en los cinco sectores considerados, en el que se produce más empleo es el sector Servicios seguido del sector Industrial. El sector Agrario ocupa el tercer lugar, como podemos observar en la Tabla 4.11.

A continuación representamos el efecto indirecto generado en cada variable estudiada.

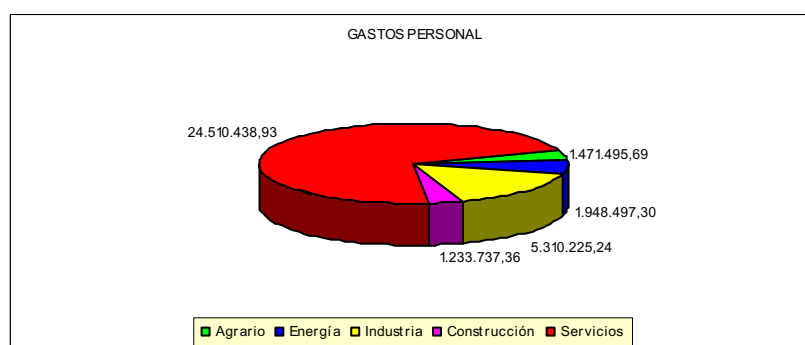
Gráfico 4.10.
Efecto indirecto en el empleo por sectores.



Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en el sector que se generan más puestos de trabajo es en el sector servicios seguido del sector industrial.

Gráfico 4.11.
Efecto indirecto en los Gastos de Personal por sectores.

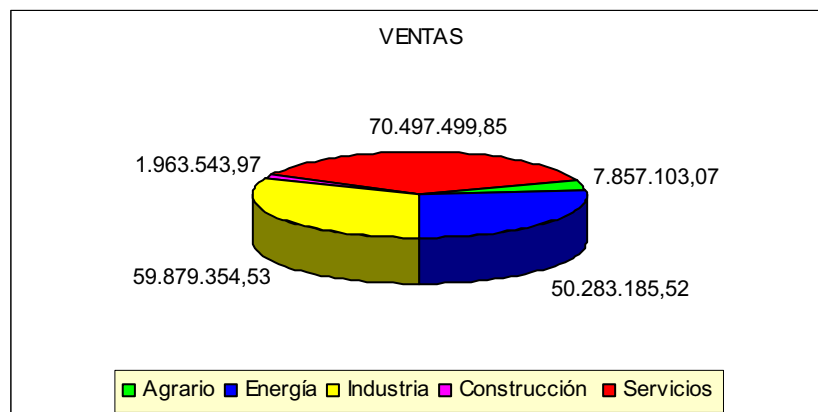


Fuente: Elaboración propia.

Igualmente, los gastos de personal como consecuencia del empleo alcanzan el mayor valor en el sector servicios.

Gráfico 4.12.

Efecto indirecto en las Ventas por sectores.

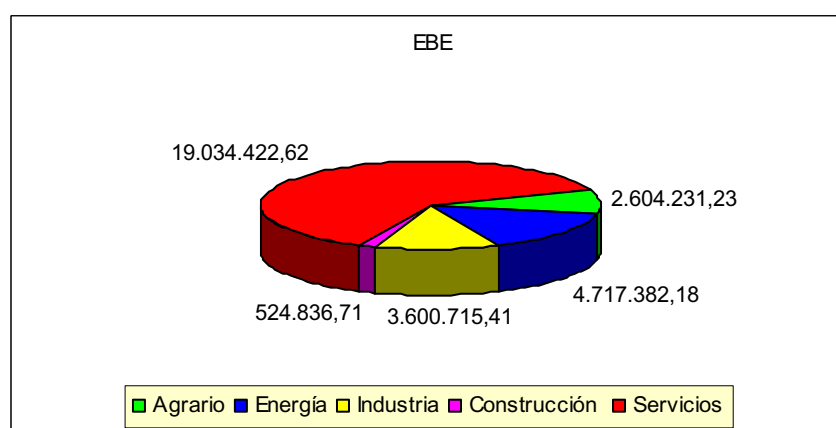


Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las ventas por sectores el efecto indirecto que genera el sector hoteles en la provincia de Sevilla queda distribuido en primer termino sector servicios seguido del sector industrial.

Gráfico 4.13.

Efecto indirecto en el EBE por sectores.



Fuente: Elaboración propia.

Por último, el efecto indirecto del EBE genera mayor efecto en el sector servicios.

Tabla 4.12. (1)
Efectos inducidos del sector desagregado por sectores (2005).

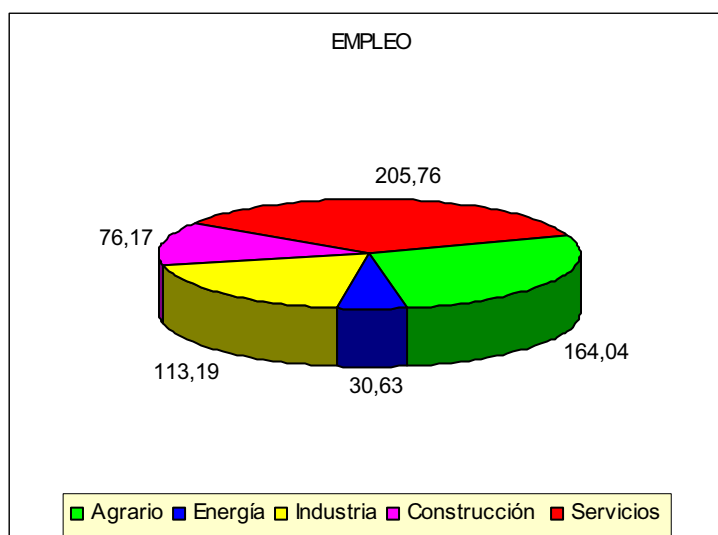
Sector	EMPLEO	GASTOS PERSONAL	VENTAS	EBE
Agrario	164,04	1.354.208,41	7.230.843,52	2.396.657,95
Energía	30,63	972.405,15	25.094.019,21	2.354.227,92
Industria	113,19	2.088.569,06	23.551.198,18	1.416.200,34
Construcción	76,17	1.221.112,20	1.943.450,52	519.465,92
Servicios	205,76	3.607.720,49	10.376.610,37	2.801.699,17
TOTAL	589,79	9.244.015,32	68.196.121,79	9.488.251,30

Fuente: Elaboración propia.

(1) Los datos de empleo se expresan en puestos de trabajo y el resto en euros de 2005.

El efecto inducido es el generado por el consumo de los empleos directos del sector objeto de estudio, así como el de los empleados provocados por efecto indirecto. Como podemos comprobar el sector más beneficiado en el incremento de empleo es el sector Servicios por el efecto inducido.

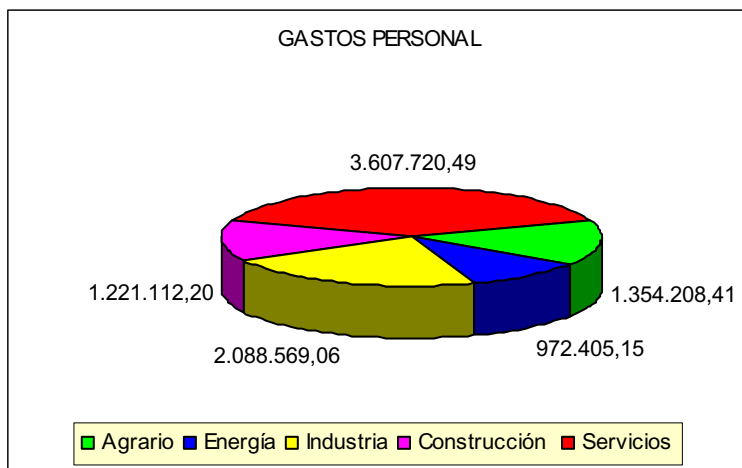
Gráfico 4.14.
Efecto inducido en el Empleo por sectores.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4.15.

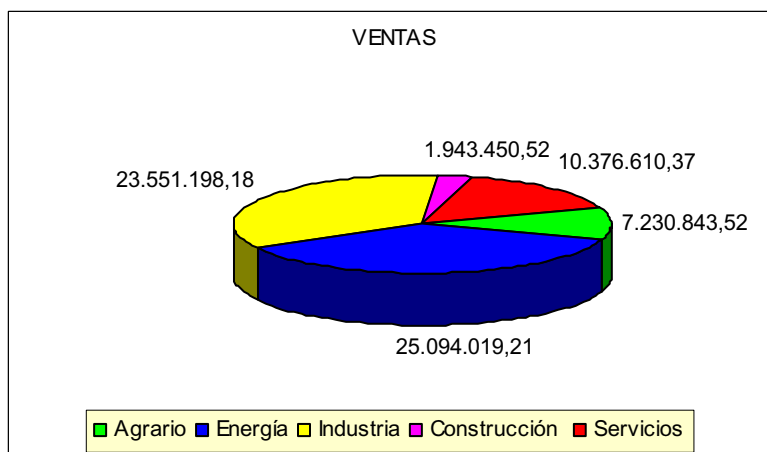
Efecto inducido en los Gastos de Personal por sectores.



Fuente: Elaboración propia.

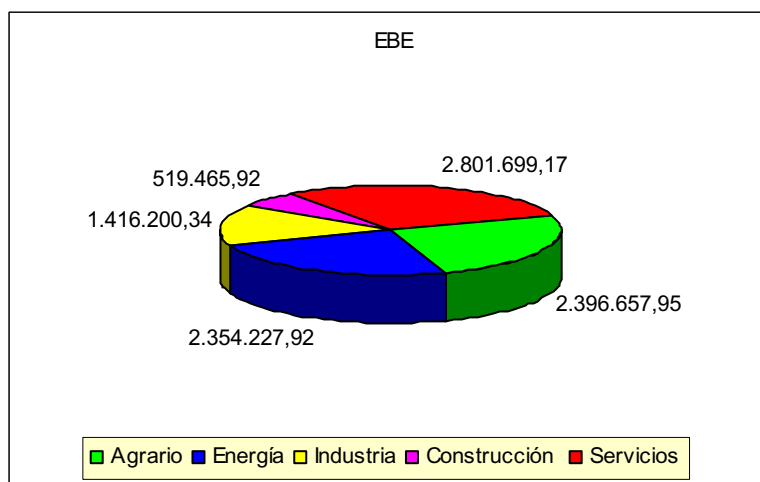
Gráfico 4.16.

Efecto inducido en las Ventas por sectores.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4.17.
Efecto inducido en el EBE por sectores.



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente y a forma de conclusión, podemos estudiar unas relaciones de las magnitudes que se desprenden de los efectos directos del sector:

- Empleo medio de una empresa del sector.
- Gasto de personal medio de una empresa del sector de hoteles.
- Facturación media de una empresa del sector.
- Excedente Bruto de Explotación medio de una empresa del sector.
- Excedente Bruto de Explotación como porcentaje de las Ventas.

El sector de hoteles de Sevilla se caracteriza por un empleo medio de 28,96 puestos de trabajo por hotel y con unos Gastos de Personal de 23.550 € por trabajador. La facturación media alcanza casi unos 310.000 € y un EBE de el 15% del volumen de Ventas. Estos datos tienen que ser bien interpretados al tratarse de una variedad de hoteles algunos pequeños con un número de plazas baja, y otros grandes hoteles con más de 200 habitaciones. Exponemos estos resultados en la tabla 4.13.

Tabla 4.13

Magnitudes de una empresa media del sector de hoteles en Sevilla (2005)

Magnitudes	Ciudad de Sevilla
Empleo directo generado por el sector	2.462,05
Empleo medio de una empresa	28,96 empleos
Gastos de personal medio por empleo	23.550 €
Facturación media	2.013.960,026
EBE medio	308.701,43
% EBE sobre Ventas	15,32%

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS DAFO DEL SECTOR HOTELERO DE SEVILLA

1. INTRODUCCIÓN.

En este capítulo se realiza en primer lugar, un análisis DAFO del sector de Hoteles de Sevilla, y en segundo lugar, se establece un Plan de medidas y acción para su mejora. Para determinar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, así como para establecer un Plan y medidas de acción, hemos contado con la participación de profesionales y expertos que representan una muestra adecuada de las empresas del sector. La fórmula utilizada para realizar este análisis, ha sido la entrevista personal a los mismos. Por este motivo, le expresamos nuestro agradecimiento, por la dedicación que han prestado a este estudio, ya que su experiencia y apoyo han sido nuestra mayor garantía para presentar este análisis, así como las medidas y propuestas para conseguir la excelencia de los hoteles de Sevilla en un futuro.

El grupo de profesionales ha estado formado por los siguientes representantes del sector, que exponemos por orden alfabético:

D. Federico García-Corona de Vallés (Hotel Doña María), D. Manuel Otero Alvarado (Presidente de la Asociación de Hoteles de Sevilla y Provincia; Hotel Inglaterra), D. Jesús Peral Torres (High Tech: Petit Palace Marqués Santa Ana y Petit Palace Santa Cruz), Dña. Yolanda Rodríguez Oliva (Hotel Vincci la Rábida), D. Arturo Serra Sánchez (Hotel Occidental Sevilla). D. Miguel Vázquez (Hotel Bécquer) y D. Manuel Villagrán Núñez (Hotel NH Central Convenciones).

1.1. Análisis DAFO del sector de los hoteles de Sevilla.

En este capítulo, se aplica la metodología DAFO a la situación actual del sector de hoteles de Sevilla. Esta técnica fue creada a principios de la década de los 70 por los profesores norteamericanos de Harvard Business School, Kenneth Andrews y Roland Christensen, que supuso una nueva técnica de análisis para la gestión de empresas, denominada en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats), en castellano DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

El análisis consiste en “la interpretación que los directivos hacen de hechos, opiniones y perspectivas de dentro y fuera de la empresa y su traducción en indicadores a utilizar en la formulación de la estrategia”¹.

El objetivo de la metodología es determinar las ventajas competitivas sostenibles de la empresa en función de las características propias de la misma o de un sector y de su entorno, el mercado. En la actualidad es la herramienta de diagnóstico estratégico por excelencia. Los parámetros que analiza esta metodología de estudio son por una parte, los internos de la empresa o sector -debilidades y fortalezas- y externos del entorno y del mercado -amenazas y oportunidades-.

En este apartado se observa sintéticamente la realidad del sector en el momento actual, donde se evalúan los puntos fuertes y débiles del mismo -competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas- con las amenazas y oportunidades externas, y se establecen propuestas y estrategias en sus diferentes formas: defensivas, ofensivas, de supervivencia y de reorientación para hacer frente a esta realidad.

En primer término vamos a definir los conceptos de cada una de las iniciales del acrónimo DAFO:

- Las Debilidades son las limitaciones internas que pueden impedir a la empresa o sector objeto de estudio, defenderse de las Amenazas o aprovechar las Oportunidades.

¹ Andrews, K.R. (1977): *El concepto de la estrategia de la empresa*. Pamplona. Universidad de Navarra

- Las Amenazas se consideran a aquellos factores del entorno que pueden formar un contexto desfavorable.
- Las Fortalezas son aquellos puntos fuertes que permiten hacer frente a las Amenazas y aprovechar las Oportunidades.
- Y por último, las Oportunidades son los factores del mercado o entorno que pueden proporcionar, ventajas o beneficios.

La tabla 6.1 recoge en forma sintetizada las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, de los hoteles de Sevilla.

Tabla 6.1.
Tabla resumen análisis DAFO de los hoteles de Sevilla

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Falta de ideas innovadoras.• Falta de diversificación de servicios ofrecidos.• Insuficiencia en la explotación de los servicios complementarios.• Lentitud en la adopción de medidas ante los cambios del mercado.• Escasa efectividad en los medios de publicidad utilizados por los establecimientos hoteleros.• Excesivo individualismo en las actuaciones.• Falta de actividades conjuntas con Asociaciones, Instituciones y Organismos.

AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Problemas de accesos, transportes y parking públicos.• La estacionalidad de la ocupación.• La concentración de eventos en pocos meses.• La carencia de espacios para desarrollar grandes eventos y congresos.• Escasa información y accesibilidad al patrimonio artístico y cultural.• Deterioro de la imagen de la ciudad de Sevilla en algunos aspectos.• La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas.• Mala coyuntura internacional y adversas variables macroeconómicas

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Emplazamiento de las empresas hoteleras en la ciudad.• Importante oferta de hoteles, concentración en los de lujo.• Variedad de oferta y tipología.• Oferta renovada y con modernas instalaciones.• Elevado ratio empleo por plazas hoteleras.• Plantilla preparada y profesional.• Buena relación calidad-precio• Elevada satisfacción de la clientela.

OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Situación geográfica y estratégica de la ciudad de Sevilla.• La marca Ciudad de Sevilla.• Buena climatología.• La peatonalización del Casco Histórico.• Rico patrimonio histórico, artístico, cultural y gastronómico de la ciudad de Sevilla.• Incremento del turismo nacional.• Nueva tipología de clientes.• Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios.• Cambio en el sector del transporte.• Nuevas tecnologías de la información.

Una vez presentadas en una tabla resumen las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del sector, vamos a pasar a desarrollarlas y comentarlas.

1.2. Debilidades

Falta de ideas innovadoras².

Una de las debilidades del sector es la falta de ideas innovadoras y comerciales que generen bienestar y beneficios para el cliente. En palabras de Fernando González Urbaneja³ “si el sector se durmiera complacido en su éxito, si deja de invertir e innovar, perderá sus ventajas comparativas”.

Indicamos como ideas que se podrían poner en práctica: Transporte gratuito bien por medios propios del hotel, con acuerdos o previo pago del servicio por parte del hotel. Entradas gratuitas o con descuentos a monumentos, espectáculos, visitas etc. Noches gratuitas por estancias de varios días. Descuentos en temporada alta, si pernoctan en temporada baja o un determinado número de días. Descuentos entre hoteles de la misma cadena. Servicios gratuitos del propio hotel (spa, garaje, prensa...), en los hoteles que no esté implantada esta medida. Descuentos en servicios de restauración del propio hotel o concertado con otros restaurantes. Tarjeta de fidelización (ejemplo de ello, es la tarjeta amigos de paradores).

Falta de diversificación de servicios ofrecidos.

Los hoteles deben buscar otros ingresos adicionales y complementarios a los de alojamientos.

² Una frase de D. Jose Luque, Consejero Delegado del grupo de empresas hoteleras “Grupo El Fuerte”, recogida en la entrevista realizada por D. Juan Martínez Barea (2007) en: *Los grandes retos del sector turístico de Andalucía*. Proyecto de la Cátedra “Sánchez-Ramade” de Iniciativa + Innovación. Sevilla. Junio 2007, (Pág. 57) al formularle la pregunta ¿Qué pueden y deben hacer los empresarios para superar estos grandes retos? (grandes retos del turismo) y responde “Innovar, innovar e innovar”.

Una idea innovadora en Sevilla ha sido el programa de Prodetur y la Asociación de Hoteles de Sevilla y provincia, “Siesta en Sevilla”, actividad que al desarrollarse en verano rompe con el problema de la estacionalidad. Y las reservas se pueden realizar tanto en los restaurantes como a través de la web www.hotelesdesevilla.com, www.lasiestaensevilla.com. Revista The Tourist verano 2007 Pág. 21. Otra idea es “Multiplica la luz” que ayuda a romper la estacionalidad de Sevilla en verano y Huelva en primavera obligando en el paquete a la compra de los dos destinos simultáneamente.

³ ABC de Sevilla domingo 22 de julio de 2007.

Para ello, deben crear servicios muy cuidados y novedosos que atraigan no solo al cliente alojado sino también al público en general, de la ciudad o de fuera de ella, y que se constituyan como fuente de ingresos independientes.

Los productos que se ofrezcan deben ser flexibles, ya que el público es cada vez más exigente.

Insuficiencia en la explotación de los servicios complementarios.

Sí es cierto que tenemos hoteles en Sevilla que ofrecen servicios complementarios (spa, restauración, cafetería, pubs, etc.), pero lo que queremos resaltar es que estos servicios deben adquirir identidad y peso propio, que sean reconocidos por sí mismo por el público. El ejemplo más claro al que nos podemos referir es el de la restauración, pudiendo llegar a acuerdos con chefs de reconocido prestigio que sean reclamo para el público (Dani García Restaurante Calima del Hotel Gran Meliá Don Pepe en Marbella, y el Bulli en el Hotel Hacienda Benazuza en Sanlúcar la Mayor).

Lentitud en la adopción de medidas ante los cambios del mercado.

Ante los cambios que se están produciendo en el mercado con la aparición de nuevas líneas aéreas, mejora de las comunicaciones, abaratamiento de algunos medios de transportes, nuevas zonas turísticas competitivas, nueva tipología de clientes, nuevos turistas de países asiáticos, el sector debe tener respuesta de actuación rápida generando nuevas medidas que permitan adaptarse a estas nuevas situaciones.

Escasa efectividad en los medios de publicidad utilizados por los establecimientos hoteleros.

Dentro de esta debilidad podríamos hacer una doble distinción:

- Escasa presencia publicitaria de los hoteles en las guías especializadas del sector, con especial incidencia en las internacionales, y en los diferentes medios de comunicación tanto locales como nacionales.
- Escasa efectividad en los medios utilizados, que conlleva al desconocimiento por parte del público de las buenas instalaciones de los establecimientos. Se

deben resaltar mensajes originales, llamativos, diferenciadores que sean atractivos para el público.

En este sentido, entendemos que se debe cuidar al máximo los anuncios publicitados en los soportes tradicionales, así como la utilización de las nuevas tecnologías, apartado en el que hacemos referencia a las páginas web de los establecimientos hoteleros.

Excesivo individualismo en las actuaciones⁴.

Entendemos que existe en este sector un excesivo individualismo en sus actuaciones. Cada hotel toma su propias iniciativas, pero puede haber muchas de ellas que si se adoptan de forma conjunta multiplicarían sus resultados y su traslación al público en general, aparte de que algunas de ellas, por su propia identidad no pueden adoptarse de forma individual.

El sector turístico es una actividad muy atomizada donde todos dependen de todos. Por ello tiene que funcionar correctamente todo el engranaje desde el entorno a la oferta y las infraestructuras. Y poner de acuerdo a todos los actores que intervienen no siempre es fácil.

Se debería aumentar la cooperación y comercializar otros productos turísticos por el conjunto de los hoteles de Sevilla.

Falta de actividades conjuntas con Asociaciones, Instituciones y Organismos⁵.

Llegar a acuerdos de actuación conjunta con otras Asociaciones (taxis, restauradores, amigos de museos, etc), Instituciones y Organismos Públicos redundaría

⁴ La I Cumbre del Sector Hotelero Español, no se ha llevado a cabo hasta el día 30 de noviembre del año pasado, que La Reina Doña Sofía la inauguró.

⁵ Medidas concretas puestas en marcha tenemos el Plan de Desarrollo Turístico de Sevilla con un presupuesto de 22 millones de euros que tiene como plazo de ejecución máximo hasta el 2009 cuyo objetivo es sacar todo el partido a los espacios y monumentos que dispone Sevilla y que están infrautilizados o minusvalorado. Las instituciones participantes son el Ayuntamiento de Sevilla, la Junta de Andalucía, y la Confederación Empresarial de Sevilla.

de forma directa e inmediata en la puesta en práctica de muchas acciones que atraerían a la clientela, traducándose en beneficios directos en el sector.

Las instituciones encargadas del fomento del turismo y las empresas del sector deben cambiar de mentalidad y anticiparse a los profundos cambios que se están produciendo.

Además, la corrección de esta debilidad nos llevaría a corregir otras, a poder afrontar algunas amenazas y a aprovechar algunas oportunidades.

1.3. Amenazas

Problemas de accesos, traslados, transportes y parking públicos.

Esta amenaza se traduce en diferentes aspectos:

- Deficiencia en los medios de transportes urbanos e interurbanos.
- Problemas con el servicio de transporte de taxis de Sevilla, ha sido uno de los problemas que en las entrevistas han comentado todos los directivos de los hoteles. Si profundizamos en los datos cuantitativos, en 1996 la ciudad de Sevilla contaba con 1.949 licencias de taxis y en el año 2005 último año con datos⁶ han disminuido las licencias a 1.839, representando este descenso un 5,64%, frente al número de habitantes de la ciudad de Sevilla que en 1996, ascendía a 697.487 y en 2005 se incrementó a 704.154 habitantes, con un aumento casi del 1% de los habitantes. (estas cifras suponen un ratio en 1996, un taxi por cada 358 habitantes y en 2005 un taxi por cada 382 habitantes). A veces, este colectivo no quiere atender algunas demandas de servicios de los hoteles ya que, como es sabido, un porcentaje elevado de los hoteles se encuentran localizados en el casco antiguo que al estar en parte peatonalizado, acceden con mayor dificultad, lo que conseguir uno en esta zona, a veces, se convierte en una complicación.

⁶ Datos del Anuario estadístico de la Provincia de Sevilla 2005.

- Falta de parking públicos, con especial incidencia en el casco histórico.
- Falta de señales direccionales para acceder a los hoteles.
- El AVE Madrid-Málaga algunos expertos lo han presentado como amenaza al entender que puede desviar turismo a esa capital andaluza y a su entorno. En cambio, otros lo han calificado como oportunidad por permitir este medio de transporte traer clientes de esta zona a Sevilla.

La estacionalidad de la ocupación.

Existe una elevada estacionalidad en la ocupación hotelera concentrándose la mayor demanda en las “dos primaveras”⁷ de Sevilla.

Especial peso tiene en este aspecto, las afamadas fiestas primaverales de Sevilla, unido a la buena climatología de esas fechas y a que el principal motivo de los turistas que llegan a Sevilla es “viaje por vacaciones” siendo la Semana Santa la fecha de mayor ocupación. En el lado opuesto, nos encontramos con el periodo estival que, entre otras causas, por las altas temperaturas se produce un importante descenso de la demanda, con una ocupación de los hoteles del 50%, cediendo el testigo los turistas británicos y alemanes a los portugueses e italianos.

Un ejemplo innovador para combatir la estacionalidad son los programas turísticos que han elaborado algunas estaciones de esquí en temporada de verano como en Sierra Nevada o en Formigal.

La concentración de eventos en pocos meses.

Este hecho afecta directamente a la estacionalidad de la ocupación ya que la celebración de actos y eventos de todo tipo tienen una clara concentración en determinados periodos, disminuyendo de modo importante durante el resto del año, especialmente en periodo estival, por lo que en el verano de 2007 se han llevado a cabo una serie de espectáculos. Entre ellos tenemos, el flamenco: “la Caracolá” lebrijana, la fiesta de la guitarra de Marchena, el Gazpacho Andaluz de Morón, el Festival del Cante

⁷ La primera, de marzo a junio y la segunda, de septiembre a noviembre. Datos de la entrevista con D. Arturo Serra Sánchez, Director General del Hotel Occidental Sevilla.

Jondo Antonio Mairena y la Ecijaná; Festival de Danza de Itálica, las Noches en los Jardines del Real Alcázar, Nocturama Música y Nocturama Cine de Verano. No obstante, podemos decir que fuera de las dos primaveras de Sevilla apenas hay actividades para atraer al turismo.

La carencia de espacio para desarrollar grandes eventos y congresos.

En este apartado, que en parte afecta directamente a los dos puntos anteriores, queremos reseñar la carencia de espacios para desarrollar grandes congresos y eventos. La ampliación del Palacio de Congresos y Exposiciones es una prioridad para muchos sectores de la ciudad. Tenemos disponibilidad de plazas hoteleras pero nos falta el espacio adecuado para concentrar a estos visitantes de este tipo de actos.

Escasa información y accesibilidad al patrimonio artístico y cultural.

Debería haber más publicidad y puntos de reparto que faciliten la información sobre el importante patrimonio artístico y cultural de la ciudad.

Asimismo nos encontramos con horarios de apertura limitados, tanto en días como en franja horaria, por lo que se debería ser más flexible en este sentido y ampliar el acceso a monumentos, iglesias, museos, etc⁸.

Deterioro de la imagen de la ciudad de Sevilla en algunos aspectos.

Se escucha entre nuestros visitantes que la ciudad está poco cuidada, poco limpia, es ruidosa, incómoda en los accesos al casco histórico, con excesivas obras y excesiva duración de las mismas, lo que evidentemente conlleva a forjarse una imagen deteriorada de Sevilla.

Incluso en algunas guías extranjeras se sigue hablando de pequeños delitos “semaforazos” como comenta Rouge Guide (ver capítulo 7).

⁸ Como la iniciativa de la Junta de Andalucía de “hacer traspasar a sus museos” en la denominada “noche larga” celebrada el 21 de septiembre de 2007.

Estos aspectos se deben cuidar especialmente para que ayuden a que la ciudad de Sevilla sea una marca que venda por sí misma.

La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas.

Tenemos un incremento de zonas turísticas muy cercanas que son más agresivas a nivel de promoción y en general con ideas y ofertas innovadoras que atraen a cierto mercado, lo que sustrae demanda de alojamientos a Sevilla.

Aunque no por cercanía pero si por su importancia deberíamos destacar destinos como Croacia, Turquía o Marruecos con crecimientos de dos dígitos porcentuales en el número de sus visitantes teniendo especial incidencia Turquía que ha pasado de 11 millones de turistas hace dos años a las previsiones de 22 millones para este año.

Mala coyuntura internacional⁹ y adversas variables macroeconómicas.

Respecto a la coyuntura internacional encontramos cuestiones como el 11-S, la guerra de Irak, la crisis del petróleo (con una subida del 28% de su precio en el primer semestre del año 2007), que ha provocado recelo a viajar.

Simultáneamente los indicadores macroeconómicos como el tipo de cambio, el tipo interés, y la inflación no presentan resultados favorables para un crecimiento de ventas del sector. Respecto a la variable macroeconómica, el tipo de cambio del euro respecto al dólar ha provocado un descenso del turismo americano, como consecuencia de la fortaleza de nuestra moneda. Para los americanos es ahora más barato acceder a otros destinos turísticos muy competitivos en precios respecto a España como son Malta, Croacia, entre otros. En segundo lugar, las subidas de tipos de interés pueden provocar un descenso del turismo nacional, al reducirse su renta personal disponible. Y por último, como es sabido la inflación del sector servicios es superior a la inflación

⁹ En la I Cumbre del Sector Hotelero Español, celebrada en noviembre de 2006, el Presidente de la Confederación Española de Hoteles y Apartamentos Turísticos, CEHAT, José Guillermo Díaz Montañés, durante el acto de inauguración se refirió a las sucesivas crisis internacionales que afectaron a la rentabilidad de los hoteleros españoles en los últimos años. Destaco: revueltas políticas, desastres naturales y el elevado precio del petróleo, así como a los cambios estructurales que afectan al sector.

media de España, este sector tiene mayor facilidad para trasladar las subidas vía precios. Todos estos factores erosionan nuestra competitividad.

1.4. Fortalezas.

Emplazamiento de las empresas hoteleras en la ciudad.

Los hoteles en Sevilla están distribuidos por toda la ciudad. Al observar los porcentajes que representan los hoteles por distritos, respecto al total del municipio comprobamos que el 74% del total de los establecimientos hoteleros están situados en el Distrito del Casco Antiguo, un 8,2% en el Distrito Nervión San Pablo, el Distrito Municipal Sur con un 6,8%, el Distrito Municipal Este cuenta con un 4,6%, el Distrito de Triana con un 4,1% y el Distrito Macarena con un 2,3%.¹⁰ La ciudad de Sevilla cuenta también con una oferta hotelera cerca de los lugares de llegada por vía aérea o ferroviaria (aeropuerto y de la Estación de Santa Justa).

Importante oferta de hoteles¹¹, concentración en los de lujo.

Algunos hoteles han planteado como amenaza la elevada oferta hotelera, lo que realmente entendemos debe ser una fortaleza frente al mercado exterior, ya que se traduciría en una elevada disponibilidad de plazas hoteleras para captar grandes eventos.

Además la ciudad dispone de una alta tasa de hoteles de categoría superior, lo que atrae turismo de mayor poder adquisitivo.

¹⁰ Datos de *Conoce tu distrito* (2005): Estudio sobre la realidad socioeconómica y el mercado laboral de la ciudad de Sevilla. Ayuntamiento de Sevilla, cuyos datos son del Servicio de Hacienda del año 2003.

¹¹ “hay un hecho incuestionable y es que sin hoteles no hay turismo” palabras de D. José M^a Carbó Antón siendo Presidente de la Federación Española de Hoteles, recogido por D. Rafael Becerra Vicario en el artículo titulado “Evolución y Tendencia de la rentabilidad en la industria hotelera andaluza” *Cuadernos de Turismo*, N2, 1998, pág. 76.

Variedad de oferta y tipología.

Tenemos una importante variedad de hoteles dirigido a diferentes segmentos: hoteles de convenciones y congresos, hoteles boutique, hoteles grandes, pequeños, etc. Lo que nos permite abarcar toda la tipología de cliente y todos los nichos de mercados.

Oferta renovada y con modernas instalaciones.

La ciudad cuenta con una oferta renovada de hoteles y sus instalaciones que ha sido provocada por la competitividad, por el aumento tanto de número de hoteles como de plazas hoteleras. Después de la Exposición Universal de 1992 y hasta el año 2000, la oferta hotelera se mantuvo estable, consecuencia del importante crecimiento que experimentó para atender a la demanda del magno evento. Desde el año 2000 el número de plazas hoteleras viene creciendo a un ritmo de 1.000 camas anuales.

Asimismo esta oferta tiene modernas instalaciones que se están adecuando a las exigencias de los clientes, lo que se traduce en la elevación del índice de satisfacción de los mismos.

Elevado ratio empleo por plazas hoteleras.

El ratio empleo por plazas hoteleras es alto, lo que redundo y genera un mejor servicio, y con una atención personalizada, aspectos especialmente valorados por el mercado.

Plantilla preparada y profesional.

Los hoteles se preocupan cada vez más de la orientación hacia el cliente y de la motivación de sus empleados. Estas características, cada vez más extendidas entre casi todas las empresas, se califican de valiosas y difícil de imitar. “Para que se consolide como competencia distintiva sostenible, generadora de un rendimiento económico superior al normal y de una ventaja competitiva sostenible en el mercado, sería preciso

desarrollarla hasta niveles de excelencia desconocidos, de modo que su dominio..... se convirtiera en infrecuente”¹²..

Buena relación calidad-precio

Esta afirmación viene amparada en los precios que mantienen los hoteles de la ciudad frente a otras zonas turísticas de su competencia unido a todos los aspectos anteriormente citados: calidad en los servicios, profesionalidad de la plantilla, ratio empleados por plazas, etc.

Elevada satisfacción de la clientela.

En la Encuesta de Coyuntura Turística de la Ciudad de Sevilla, la calificación más elevada de los distintos conceptos que trata la recibe el alojamiento con un 4,2 sobre 5 puntos, como vimos en el capítulo 2 dedicado a la demanda.

1.5. Oportunidades.

Situación geográfica y estratégica de la ciudad de Sevilla.

La localización de la ciudad de Sevilla la valoramos como valiosa y difícil de imitar, aunque no está suficientemente explotada (por carretera: a 2 horas de Málaga a 1,30 h. de Córdoba, a 1 h de Jerez, a 1 h del Parque Nacional del Coto de Doñana, a 2 horas de Granada -Sierra Nevada, la Alambra- a 1,30 h de Portugal).

La marca Ciudad de Sevilla.

La marca Ciudad de Sevilla supone una gran ventaja, ya que el conocimiento del destino atrae, pero ello no significa que se venda solo. “Las marcas más importantes no

¹² Rodríguez Antón, J.M.; Rodríguez Pomeda, J. (1999): “Una aplicación del análisis VRIO en el sector turístico español: el caso de un Hotel de Madrid.” Comunicación presentada al *X Congreso de AECA*. Zaragoza 23-25 Septiembre 1999.

El modelo VRIO se debe a Barney & Griffin, que definen que un recurso de una empresa es un recurso VRIO cuando aporta una ventaja competitiva para la misma. El recurso VRIO debe cumplir unas características: Valioso, Raro, Inimitable e Inmerso o explotado en la Organización.

dejan de hacer publicidad”¹³. Se debe fomentar y explotar más la ciudad de Sevilla como marca.

Buena climatología.

Casi todo el año cuenta con buen clima y con precipitaciones relativamente bajas.¹⁴ Sevilla cuenta con buenas temperaturas, de marzo a junio y de septiembre a noviembre.

La peatonalización del Casco Histórico.

La peatonalización de parte del Casco Histórico: la Avenida de la Constitución, la Plaza Nueva, entre otros futuros proyectos, la consideramos una fortaleza, pero para ello debe venir acompañada por otras medidas que palíen las incomodidades de acceso que esto conlleva: señalización, acceso permitido a vehículos particulares, transporte público, etc.

Rico patrimonio histórico, artístico, cultural y gastronómico de la ciudad de Sevilla.

Es una fortaleza que en sí misma es por todos reconocida. La ciudad cuenta con un gran Patrimonio Histórico y cultural: importante número de Conventos, Iglesias -la Catedral- (segundo templo en superficie de la cristiandad), monumentos, museos –el Museo de Bellas Artes es la segunda pinacoteca del país-, Teatro de la Maestranza. Dicho patrimonio histórico y artístico goza además de un elevado grado de protección.

Además si lo unimos al elevado número de restaurantes, la cultura de la tapa y a los lugares de ocio, etc. hacen de la ciudad un destino atractivo.

¹³ Entrevista a D. Manuel Otero Alvarado, Director Ejecutivo del Hotel Inglaterra.

¹⁴ Ver Anuario Estadístico de la Provincia de Sevilla 2005.

Incremento del turismo nacional.

Después de los grandes atentados terroristas Sevilla perdió muchos visitantes de “larga distancia” en concreto procedentes de EEUU y Asia, hueco que se ha cubierto con turistas nacionales.

Según el vicepresidente ejecutivo de Exceltur, José Luís Zoreda “la menor llegada de turistas extranjeros está siendo compensada por los turistas nacionales” que representan el 53.90% de los que visitaron Sevilla en el año 2006 (1.442.877 turistas)¹⁵ por lo que hay que prestar más atención al mercado nacional.

La procedencia de los turistas nacionales fueron en su mayoría madrileños seguidos muy de cerca por los andaluces y a mayor distancia los catalanes.

Nueva tipología de clientes.

La transformación que ha experimentado la sociedad actual en mucha de sus facetas ha provocado la aparición de nuevas tipologías de clientes, perfectamente diferenciados del conocido como turista tradicional, que obliga a las empresas hoteleras a adecuarse a las necesidades específicas de estos segmentos para captar esta importante fuente de clientes.

Se hace referencia entre otras a:

- Las personas jubiladas anticipadamente que gozan de buena salud, al tener menor edad y haber aumentado las expectativas de vida, y con altos niveles de renta que les permite viajar con más frecuencia.
- Jóvenes no emancipados que pueden destinar parte de su renta a viajes.
- Turistas europeos que se desplazan a Sevilla los fines de semana o viajes de corta duración “city breaks” al ser nuestro aeropuerto receptor de vuelos internacionales con líneas de low cost. El ahorro del desplazamiento debe ser captado en gastos en el alojamiento.
- El turismo de incentivos por parte de las empresas.

¹⁵ Encuesta de Coyuntura Turística de la Ciudad de Sevilla. Turismo de Sevilla.

Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios.

Es escaso el número de clientes que utilizan otros servicios de los hoteles entre ellos los de restauración, en relación al número de alojados. También se puede incrementar esta oportunidad de negocios si se amplía esta posibilidad a la población sevillana. Los servicios del hotel deben abrirse y buscar clientes fuera de sus alojados.

Cambios en el sector del transporte.

a) Transporte por carretera: han mejorado de forma sustancial la red de carreteras españolas con un importante incremento de kilómetros de autovía y autopistas.

b) Transporte ferroviario: es por todos conocidos el elevado número de viajeros que utilizan el AVE como medio de transporte. La comodidad del viaje y la reducción del tiempo del mismo hacen que se desplacen más viajeros a nuestra ciudad. Pero también es cierto que esas ventajas provocan viajes en el día, lo que perjudica al número de pernoctaciones en Sevilla. Este hecho se comprueba especialmente en los viajes de negocios.

c) Transporte aéreo: la irrupción en el mercado de las compañías de low cost que tienen como destino el aeropuerto de Sevilla ha provocado un incremento de turistas de estancias cortas.

Nuevas tecnologías de la información.

El desarrollo de internet ha revolucionado la forma de acceso a los hoteles por parte del público. Se pueden visitar virtualmente sus instalaciones, conocer su ubicación en la ciudad, sus tarifas, su disponibilidad. Podríamos decir que es un servicio de recepción y reserva abierto 24 h. al día.

Esta fuente de captación de negocio se debe cuidar de forma prioritaria, y poner en manos de expertos el diseño y elaboración de las páginas web para que sean sencillas, accesibles, de fácil manejo, y hacerla extensibles a más lenguas (chino). Es importante que estén bien enlazadas con la mayoría de las centrales de reservas que

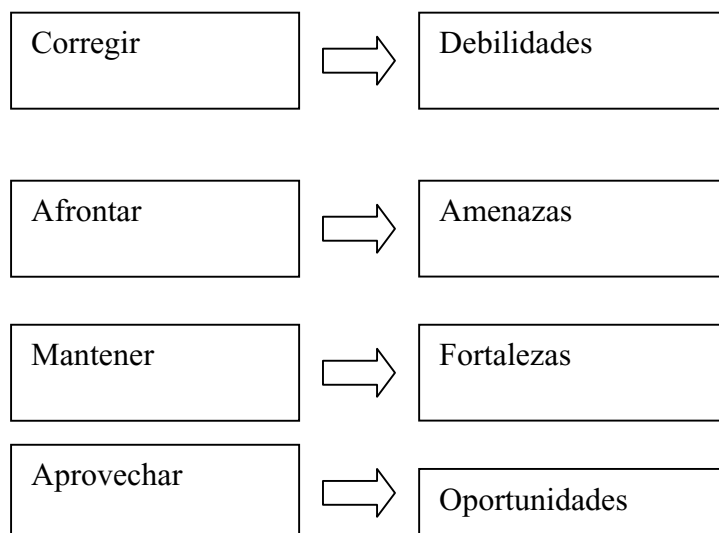
operan en internet para que los hoteles aparezcan en la mayoría de los portales y desde diferentes métodos de búsqueda.

1.6. Áreas claves de actuación

Una vez relacionadas y comentadas las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del sector que estamos analizando debemos de capitalizar las Oportunidades y Fortalezas y contrarrestar las Amenazas y Debilidades. Por un lado, las Debilidades se pueden solucionar, las Amenazas se deben minimizar, las Fortalezas se pueden acentuar y las Oportunidades se pueden aprovechar. Este proceso nos lleva a conocer qué Áreas claves de actuación deben ser trabajadas prioritariamente que nos permitan, obtener los máximos beneficios tras la ejecución de los correspondientes Planes y medidas de acción, elaborados al efecto para cada una de ellas.

Es decir, debemos preguntarnos:

- ¿Qué Debilidades debo corregir que me permitan afrontar el mayor número de Amenazas y aprovechar el mayor número de Oportunidades?.
- ¿Qué Fortalezas debo mantener con las que pueda afrontar el mayor número de Amenazas y aprovechar el mayor número de Oportunidades?.



A continuación analizamos cada Debilidad para conocer cuantas Amenazas puede afrontar y cuantas Oportunidades aprovechar si se corrige.

1) Falta de ideas innovadoras.

Me permite afrontar amenazas	Aprovechar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de accesos, transportes y parking públicos. • La estacionalidad de la ocupación. • Escasa información y accesibilidad al patrimonio artístico y cultural. • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La marca Ciudad de Sevilla. • Rico patrimonio histórico, artístico, cultural y gastronómico de la ciudad de Sevilla. • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios. • Nuevas tecnologías de la información.

2) Falta de diversificación de servicios ofrecidos.

Me permite afrontar amenazas	Aprovechar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La estacionalidad de la ocupación. • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La peatonalización del casco histórico. • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios.

3) Insuficiencia en la explotación de los servicios complementarios.

Me permite afrontar amenazas	Aprovechar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La estacionalidad de la ocupación. • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La peatonalización del casco histórico. • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios.

4) Lentitud en la adopción de medidas ante los cambios del mercado.

Me permite afrontar amenazas	Aprovechar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de acceso, transportes y parking públicos. • La estacionalidad de la ocupación. • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La peatonalización del casco histórico. • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios. • Nuevas tecnologías de la información.

5) Escasa efectividad en los medios de publicidad utilizados.

Me permite afrontar amenazas	Aprovechar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La estacionalidad de la ocupación. • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación geográfica y estratégica de la ciudad de Sevilla. • La marca Ciudad de Sevilla. • Rico patrimonio histórico, artístico, cultural y gastronómico de la ciudad de Sevilla. • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios. • Cambio en el sector del transporte. • Nuevas tecnologías de la información.

6) Excesivo individualismo en las actuaciones.

Me permite afrontar amenazas	Aprovechar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de accesos, transportes y parking públicos. • La estacionalidad de la ocupación. • Escasa información y accesibilidad al patrimonio artístico y cultural. • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La marca Ciudad de Sevilla. • La peatonalización del casco histórico. • Rico patrimonio histórico, artístico, cultural y gastronómico de la ciudad de Sevilla. • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Nuevas tecnologías de la información.

7) Falta de actividades conjuntas con Asociaciones, Instituciones y Organismos.

Me permite afrontar amenazas	Aprovechar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de accesos, transportes y parking públicos. • La estacionalidad de la ocupación. • La concentración de eventos en pocos meses. • La carencia de espacios para desarrollar grandes eventos y congresos. • Escasa información y accesibilidad al patrimonio artístico y cultural. • Deterioro de la imagen de la ciudad de Sevilla en algunos aspectos. • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La marca Ciudad de Sevilla. • La peatonalización del Casco Histórico. • Rico patrimonio histórico, artístico, cultural y gastronómico de la ciudad de Sevilla. • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios. • Cambio en el sector del transporte. • Nuevas tecnologías de la información.

Como conclusión podemos decir que las áreas claves prioritarias de actuación son:

- Falta de actividades conjuntas con Asociaciones, Instituciones y Organismos.
- Excesivo individualismo en las actuaciones.

- Falta de ideas innovadoras.
- Escasa efectividad en los medios de publicidad utilizados.

Siguiendo el mismo método debemos analizar individualmente cada Fortaleza para conocer cuantas Amenazas puede afrontar y cuantas Oportunidades aprovechar si se mantiene.

1) Emplazamiento de las empresas hoteleras en la ciudad.

Me permite afrontar amenazas	Aprovechar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La peatonalización del Casco Histórico. • Rico patrimonio histórico, artístico, cultural y gastronómico de la ciudad de Sevilla. • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Cambio en el sector del transporte.

2) Importante oferta de hoteles, concentración en los de lujo.

Me permite afrontar amenazas	Aprovechar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La estacionalidad de la ocupación. • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rico patrimonio histórico, artístico, cultural y gastronómico de la ciudad de Sevilla. • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios. • Cambio en el sector del transporte.

3) Variedad de oferta y tipología.

Me permite Afrontar Amenazas	Aprovechar Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La estacionalidad de la ocupación. • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La peatonalización del Casco Histórico. • Rico patrimonio histórico, artístico, cultural y gastronómico de la ciudad de Sevilla. • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios. • Cambio en el sector del transporte.

4) Oferta renovada y con modernas instalaciones.

Me permite afrontar amenazas	Aprovechar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La estacionalidad de la ocupación. • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios. • Cambio en el sector del transporte.

5) Elevado ratio empleo por plazas hoteleras.

Me permite afrontar amenazas	Aprovechar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios. • Cambio en el sector del transporte.

6) Plantilla preparada y profesional.

Me permite afrontar Amenazas	Aprovechar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La estacionalidad de la ocupación. • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios. • Cambio en el sector del transporte.

7) Buena relación calidad-precio.

Me permite afrontar amenazas	Aprovechar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La estacionalidad de la ocupación. • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios. • Cambio en el sector del transporte.

8) Elevada satisfacción de la clientela.

Me permite afrontar amenazas	Aprovechar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La estacionalidad de la ocupación. • La cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del turismo nacional. • Nueva tipología de clientes. • Potencial mercado para la explotación de servicios complementarios. • Cambio en el sector del transporte.

Respecto a las áreas claves de actuación en las Fortalezas podemos decir que la mayoría inciden en solo dos Amenazas y en cuanto a las Oportunidades en aquellas que hacen referencia directamente al cliente y al mercado.

Una vez concretadas las áreas de actuación, el sector deberá elaborar los correspondientes planes de actuación que desarrollen cada una de ellas.

2. PANORAMA Y EXPECTATIVAS DE FUTURO.

Nos encontramos ante un nuevo panorama de futuro, cuyas características son las siguientes:

- Emerge un nuevo turista con nuevas características, valores y exigencias (valores ecológicos y medioambientales)
- Envejecimiento de la población en Europa occidental.
- Los individuos viajarán solos.
- Parejas con hijos mayores.
- Los clientes exigirán un mayor nivel de calidad. Apostar por la calidad y el servicio, serán claves en el futuro del sector hotelero. Es fundamental incrementar la satisfacción de los clientes mediante una mejora de la experiencia de servicio como estrategia eficaz de fidelización.
- Mayor facilidad de disponer de información con internet, sistema de distribución mayoritario, el individualismo dará lugar a crear y gestionar viajes a la medida.
- Todos los destinos intentarán captar a nuevos mercados como al mercado chino, principal mercado de origen. Se deben tomar medidas para atraer a millones de turistas asiáticos.
- Incremento de la demanda de turismo de salud.

En la I Cumbre del Sector Hotelero Español, celebrada en noviembre, D. José Guillermo Díaz Montañés, Presidente de la CEHAT, subrayó los retos a los que se enfrentan los hoteleros, la estacionalidad, la escasez de personal cualificado o la necesidad de elaborar un producto diferenciado y manifestó la necesidad de reforzar los elementos “intangibles” para competir con éxito. En el mismo acto inaugural, D. Pedro Mejía, Secretario de Estado de Turismo y Comercio, expresó el gran potencial de crecimiento del turismo de negocios y congresos. Señaló que el entorno es “cambiante y complejo” donde influyen variables como el abaratamiento del transporte, los nuevos competidores o internet. Manifestó también que para seguir siendo líderes es necesario

reforzar la innovación, la cooperación pública-privada, la responsabilidad y la sostenibilidad.

3. PLAN Y MEDIDAS DE ACCION

Una de las cuestiones prioritarias es el incremento de la calidad para mejorar la fidelidad, ya que un número elevado de turistas repite la visita a la ciudad.

Por tanto, las claves del futuro del sector hotelero se encuentran en la apuesta por la calidad y el servicio. CFI Group¹⁶ destaca la importancia de elevar la satisfacción de los clientes mediante una mejora del servicio como estrategia eficaz de fidelización.

Hay que mejorar en la experiencia y en la satisfacción de los clientes¹⁷. ¿Cómo podemos incrementar la satisfacción del cliente?. Hay estudios que revelan que las empresas que logran puntuaciones más elevadas tienen mejores resultados financieros, y que además ello no es circunstancial. Se requiere ante todo una capacidad de diferenciación del servicio.

Para CFI Group las características más importantes de las que depende la prestación de un servicio satisfactorio en el sector hotelero son las siguientes:

- Gestión adecuada de los problemas, no tanto prevenirlos o reducir la probabilidad de fallos, como de solucionarlos adecuadamente.¹⁸
- Uso adecuado de la tecnología para la gestión de clientes.
- Mejorar la motivación del personal: uno de los aspectos más críticos en el ámbito hotelero es la atención personal al cliente. Al existir alta rotación la

¹⁶ CFI Group es una compañía fundada en 1989 por Claes Fornell catedrático de la Universidad de Michigan. CFI es el grupo internacional de mayor prestigio en la gestión de activos intangibles. Y ha creado el ACSI (American Customer Satisfaction Index), índice que mide la economía americana en términos de satisfacción.

¹⁷ Desde el atentado del 11-S los esfuerzos se han dirigido a mejorar la experiencia y satisfacción de los clientes. La cadena de establecimientos de lujo Starwood, que es propietaria de marcas como Sheraton y Westin ha desarrollado un concepto “Heavenly Bed” o “cama celestial” idea que ha sido patentada por la firma, y ofrece una experiencia de descanso única; y promete descuentos al cliente en caso de producirse fallos en el servicio. Marriot se ha apoyado en el uso de la tecnología para la gestión de clientes estableciendo perfiles de usuarios con objeto de ofrecer servicios personalizados.

¹⁸ Marriot cuenta en las quejas de sus clientes una valoración sobre qué percepción tienen sobre como lo resolvieron los problemas.

motivación suele ser baja. Es crucial una política de formación continua, mejorar el ambiente de trabajo y trasladar a los profesionales el respeto de la empresa hacia el trabajo del personal.

- Diferenciar el servicio frente al precio: es lo único que le diferencia de las ofertas de un mercado cada vez más igualado. Cuidar al máximo hasta el más mínimo detalle y personalizar las prestaciones para satisfacer al cliente y conseguir su fidelidad y lealtad.¹⁹

Seguidamente en la Tabla 6.2 recogemos el Plan y medidas de acción que se propone:

Tabla 6.2
Plan y medidas de acción

PLAN Y MEDIDAS DE ACCION
<ul style="list-style-type: none"> • Definición del público objetivo. Orientación a segmentos específicos del mercado. Especialización en algún segmento. • Centrarse en turistas extranjeros y nacionales de alto nivel, así como directivos en viaje de negocios, congresistas, y clientes de nivel adquisitivo similar, en particular europeos, mayores de 55 años, ya que cuentan con más tiempo libre y elevada renta. • Los hoteles deben dirigir sus estrategias en el servicio como elemento de diferenciación y fidelización. • Adecuada medición, control y gestión de los activos intangibles, en este subsector cobra gran protagonismo los intangibles relacionados con las personas²⁰. Los activos intangibles explica en gran medida los resultados de las empresas. • Atender a segmentos de demanda: jubilados anticipadamente, jóvenes no emancipados..... • Mejorar la calidad y diferenciación. • Aumento de la conciencia medioambiental, así como valores éticos, sociales y

¹⁹ Hay que ofrecer servicios que proporcionen experiencias únicas, para obtener un alto nivel de satisfacción como vías para obtener la lealtad del cliente hacia la empresa.

²⁰ Rodríguez Antón, J.; Rubio Andrada, L.; Esteban Alberdi, C.; Laguna García, M.; Merino Moreno, C. (2004): Formulación de un Modelo de Capital Intelectual Hotelero: Aplicación a los hoteles de lujo de Madrid. *XIV Congreso ACEDE*. Murcia

ecológicos.

- Mejorar la formación del personal. Desarrollar planes de formación
- Adecuar el servicio a las necesidades del cliente²¹.
- Impulsar la cooperación empresarial con alianzas.
- Recabar información de los mercados y analizar con espíritu crítico. Favorecer la expansión de nuevos mercados
- Búsqueda de representantes mayoristas en mercados emergentes tales como China, Dubai y Arabia.
- Soluciones innovadoras.
- Favorecer y fomentar el asociacionismo y acuerdos de colaboración.
- Implantación de gestión de la calidad y obtención de certificados.
- Invertir en tecnologías. Nuevos sistemas de distribución basados en nuevas tecnologías e internet.
- Captar clientes de viajes de corta duración de 2 o 3 días por motivo cultural y ocio, los denominados city breaks.
- Potenciar el sector aeronáutico -la producción del A400M- podrá incrementar el turismo en Sevilla.
- Incrementar la Inversión para la celebración de grandes congresos nacionales e internacionales y de esta forma disminuir la estacionalidad.
- Inversión pública²²: de fomento al turismo.
- Fomentar la marca ciudad de Sevilla

Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, como conclusión general insistimos, una vez más, en que se debe DAR CALIDAD, INNOVAR, DIFERENCIAR Y PERSONALIZAR.

²¹ “Un viajero, un viaje” es el lema aplicado por viajes Barceló adoptándose a los gustos del turista: viajeros con estilo, viajeros enamorados, viajeros de fin de semana, viajeros

²² En este sentido tenemos el Plan Nacional del Horizonte 2020: “Un gran plan renove de destinos turísticos”, que trabajará en el diseño de nuevos productos para un seguimiento de la demanda extranjera y nacional entre otras actuaciones, en cuya elaboración participan comunidades y representantes de todos los subsectores del turismo.

CAPÍTULO 7

ANÁLISIS DE VISIBILIDAD DE LOS HOTELES DE SEVILLA POR LAS GUÍAS DE VIAJES

1. LOS ALOJAMIENTOS HOTELEROS DE SEVILLA OBSERVADOS A TRAVÉS DE LAS GUÍAS DE VIAJES.

La percepción que los turistas tienen de los hoteles de Andalucía y Sevilla que visitan nuestras ciudades, viene influenciada por las recomendaciones que realizan las guías de viajes. Entre las principales guías de viajes podemos resaltar la Cadoganguides, Lonely Planet o la Rough Guide, que realizan un recorrido por la historia, los principales monumentos, otros lugares de interés, sus fiestas, hoteles, restaurantes, café y bares de tapas, así como algunas tiendas y alrededores de las ciudades. Al dedicar estas guías de viajes una parte a la oferta hotelera de las ciudades, ello influye en la opción de los turistas al elegir los diferentes establecimientos hoteleros.

Además de estas guías dedicadas fundamentalmente a viajes, destacan la Guía Campsa y Michelin, que están más orientadas a la restauración y los alojamientos.

Este capítulo se dedica al análisis de las citas de los alojamientos hoteleros por las guías ya que influyen en el comportamiento del viajero a la hora de contratar un servicio de alojamiento. Se estudia tanto los alojamientos hoteleros citados de la ciudad de Sevilla, como de la provincia de Sevilla. Asimismo hemos considerado fundamental realizar un estudio comparativo del número de citas de la ciudad de Sevilla, con las demás capitales de provincia andaluzas, así como también la relación de la provincia de Sevilla con las demás provincias andaluzas. Finalmente se calculan unos ratios para relacionar las citas en las distintas guías tratadas (Campsa, Michelin, Lonely, Rough y Cadogan) con algunas variables fundamentales como son: Población municipal,

Viajeros por Puntos Turísticos, Establecimientos de Restauración y Bares y Número de Hoteles y Pensiones.

Las guías utilizadas para realizar este estudio han sido:

Cadoganguides. Spain 2005

Lonely Planet. Spain 2005

The Rough Guide. Spain 2007

Guía Campsa. España 2007

Guía Michelin. España & Portugal 2007

Las guías propiamente de viajes son las tres primeras enunciadas, que comentan, dan orientaciones, recomendaciones y sugerencias a los viajeros que quieren buscar alojamientos en cualquier ciudad, entre otra información.

La guía Cadoganguides comenta los mayores precios en Sevilla que en otros lugares de España, si no reservas con antelación suficiente, sobre todo en Semana Santa y en la Feria de Abril. Los establecimientos los clasifica en cuatro categorías: “luxury-expensive” lujo-carro, “expensive-moderate” caro-moderado, “moderate-inexpensive” moderado-económico y “inexpensive-cheap” económico-barato (pág. 571).

La Guía Lonely Planet aconseja tres atractivas zonas para buscar hotel en la capital sevillana: el Barrio Santa Cruz, el Arenal y el Centro. Clasificándolos en tres categorías: “budget” económico, “mid-range” gama media y “Top end” superior. (pág. 691). Según esta guía casi todas las habitaciones son muy caras tanto en Semana Santa como en la Feria de Abril, e incluso algunos hoteles entre esas dos semanas también tienen los precios altos. Asimismo respecto al precio durante estos intervalos de tiempo, comenta que el incremento supone entre un 30% y un 60% sobre el precio normal. Esta guía recomienda expresamente dos hoteles en Sevilla¹. Expone que los hoteles en Sevilla son más caros que en otros lugares de España, no quedando en muy buen lugar, en cuanto a precios.











¹ Las Casas del Rey de Baeza **** y Hotel Simón.*, ambos en el centro de la ciudad.

Para la Rough Guide la zona más atractiva para buscar hotel es el Barrio Santa Cruz, aunque ello se refleja en los precios. Para esta guía la elevación de precios está motivada por las fiestas grandes de Sevilla. Aunque en las páginas dedicadas al alojamiento en general en España expresa que los precios son razonables y comparables con otros países europeos. Esta guía no da una buena imagen de Sevilla, ya que habla de los pequeños delitos, que son un problema, y del sistema de hurto a los coches en los semáforos, incluso les llama como habitualmente se conocen “los semaforazos”. A los hoteles los clasifica en dos tipos:








- Budget options, opción económica.
- Moderate and expensive options, opciones moderadas y caras.


Tabla 7.1.












Relación de citas de establecimientos hoteleros en las guías de viajes y gastronómicas en la ciudad de Sevilla.

HOTELES	CADOGAN GUIDES 2005	LONELY PLANET 2005	ROUGH GUIDE 2007	CAMPSA 2007	MICHELIN 2007
Abba Triana					
AC Ciudad de Sevilla				****	
AC Santa Justa					
Adriano					
Alcoba del Rey de Sevilla					
Alfonso XIII	Luxury- Expensive*****			*****	
Amadeus Sevilla					
Barceló Renacimiento				*****	
Bécquer				****	
Casa Imperial				*****	
Casa Romana					
Casa Sol y Luna		BUDGET			
Casona San Andres					












CAPÍTULO 7 *Análisis de visibilidad de los hoteles de Sevilla por las guías de viajes*

HOTELES	CADOGAN GUIDES 2005	LONELY PLANET 2005	ROUGH GUIDE 2007	CAMPSA 2007	MICHELIN 2007
Catalonia Emperador Trajano				****	
Catalonia Giralda					
Don Pedro					
Doña Carmela					
Doña María	Luxury- Expensive ****			****	
Fabiola	Inexpensive- Cheap *				
Fernando III				****	
Gran Hotel Lar				****	
Hesperia Sevilla				****	
Hostal Águilas			Budget options		
Hostal Arias		BUDGET	Budget options		
Hotel Amadeus			Moderate and expensive options		
Hostal Bienvenido			Budget options		
Hostal Córdoba		MID-RANGE			
Hostal Goya		MID-RANGE			
Hostal Guadalquivir			Budget options		
Hostal Gravina			Budget options		
Hostal La Muralla			Budget options		
Hostal Lis		BUDGET	Budget options		
Hostal Museo		BUDGET			

HOTELES	CADOGAN GUIDES 2005	LONELY PLANET 2005	ROUGH GUIDE 2007	CAMPSA 2007	MICHELIN 2007
Hostal Residencia Naranjo		BUDGET			
Hostal Paco's			Budget options		
Hostal Unión			Budget options		
Hostal Zahira		BUDGET			
Hostería del Laurel		MID-RANGE			
Hotel Alcántara		MID-RANGE			
Hotel Cervantes		TOP END			
Hotel Madrid		BUDGET			
Hotel Maestranza		MID-RANGE			
Hotel Murillo	Moderate- Inexpensive **		Moderate and expensive options		
Hotel Plaza de Sevilla	Expensive- Moderate *	MID-RANGE			
Hotel Puerta de Sevilla		MID-RANGE			
Hotel Puerta de Triana		MID-RANGE			
Hotel Rabida	Moderate- Inexpensive **				
Hotel San Francisco		MID-RANGE			
Hotel San Gil	Expensive- Moderate ***				
Hotel Simón	Expensive- Moderate *	AUTHOR'S CHOICE	Moderate and expensive options		
Hotel Taberna de Alabardero	Luxury- Expensive ****				
Hotel YH Giralda		MID-RANGE			
Hotería de Doña Lina	Moderate- Inexpensive **				

HOTELES	CADOGAN GUIDES 2005	LONELY PLANET 2005	ROUGH GUIDE 2007	CAMPSA 2007	MICHELIN 2007
Hs Atenas	Inexpensive- Cheap **				
Hs Bailén	Inexpensive- Cheap *				
Hs Londres	Inexpensive- Cheap **				
Huéspedes Dulces Sueños		BUDGET			
Husa Los Seises				****	
Ibis Sevilla					
Inglaterra				****	
Isla Cartuja				****	
La Casa del Maestro					
Las Casas de la Judería	Luxury- Expensive ***	TOP END		****	
Las Casas de los Mercaderes		TOP END	Moderate and expensive options		
Las Casas del Rey de Baeza		AUTHOR'S CHOICE	Moderate and expensive options	****	
Meliá Colon				*****	
Meliá Los Lebreros				****	
Meliá Sevilla				****	
Monte Carmelo				***	
Monte Triana				***	
Montecarlo	Expensive- Moderate **				
NH Plaza de Armas				***	
NH Viapol				****	
Novotel Sevilla Marqués de Nervión				****	

CAPÍTULO 7 *Análisis de visibilidad de los hoteles de Sevilla por las guías de viajes*

HOTELES	CADOGAN GUIDES 2005	LONELY PLANET 2005	ROUGH GUIDE 2007	CAMPSA 2007	MICHELIN 2007
Occidental Sevilla				****	
Pasarela				****	
Patio de la Alameda					
Patio de la Cartuja			Moderate and expensive options		
Petit Palace Marqués Santa Ana					
Posada del Lucero				****	
Puerta de Sevilla					
Rey Alfonso X				****	
Reyes Católicos					
San Gil				****	
Sevilla Center				****	
Sevilla Congresos				****	
Silken Al-Andalus Palace				****	
Tryp Macarena	Luxury- Expensive ****			****	
Vértice Sevilla					
Villa de la Palmera				****	
Vincci La Rábida		TOP END		****	
Zenit Sevilla				****	

Fuente: Elaboración propia según información contenida en las guías.

2. LOS HOTELES DE SEVILLA CITADOS EN LAS GUÍAS DE VIAJES EN RELACIÓN CON LAS DEMÁS CAPITALES DE PROVINCIAS ANDALUZAS.

En la tabla 7.1 se han relacionado los establecimientos hoteleros de Sevilla capital que son nombrados por las guías tanto de viajes, como de restaurantes y de hoteles, así como su calificación y algunos comentarios.

En este apartado se realiza un análisis comparativo de las citas de las capitales de provincias andaluzas. Para ello, en la tabla 7.2 indicamos el número de citas por cada capital de provincia de Andalucía, y su gráfico correspondiente (7.1).

Tabla 7.2.

Número de citas por capitales de provincia.

Totales guías	ALMERIA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
CADOGAN	5	6	9	11	4	5	9	16
CAMPSA	8	5	14	22	4	4	12	35
LONELY	5	6	11	21	4	4	9	24
MICHELIN	10	5	17	34	5	3	13	40
ROUGH	3	10	19	23	0	4	16	15
TOTALES	31	32	70	111	17	20	59	130

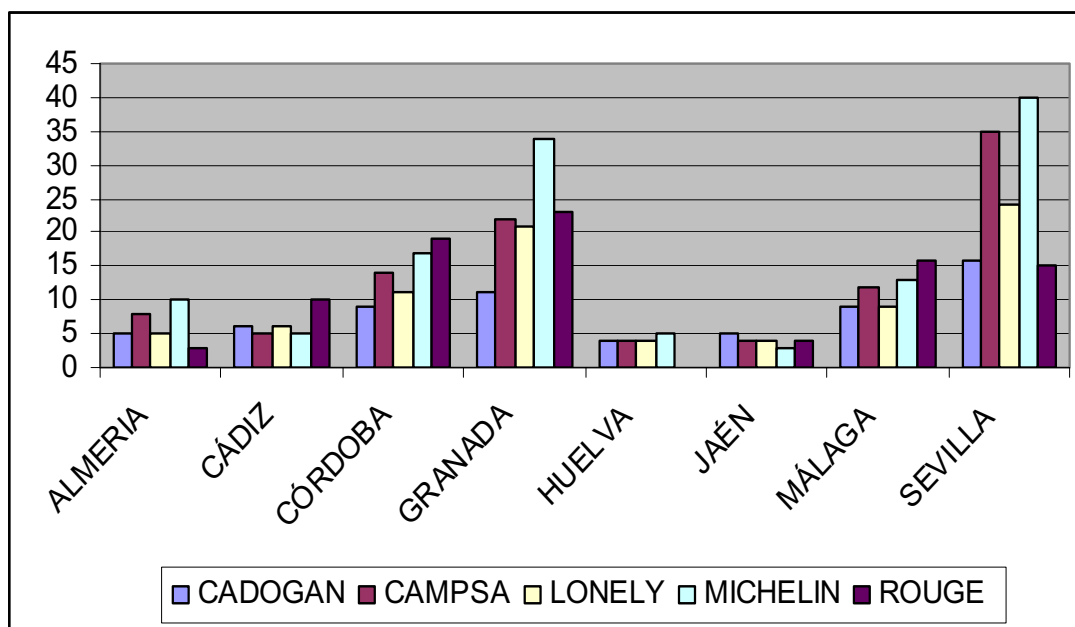
Fuente: Elaboración propia en base a la información contenida en las guías.

De los datos totales observamos que la provincia más enunciada por sus hoteles es Sevilla con 130 citas a la que le sigue Granada con 111, después Córdoba con 70 y a mayor distancia Málaga. En el siguiente Gráfico se representa la comparación del número de citas por capitales de provincias de Andalucía pero desglosado por cada una de las guías. En términos absolutos, Sevilla es la ciudad con mayor número de citas, en cuatro de las cinco guías estudiadas (menos en la guía Rough) observamos mayor número de referencias. En la Rough Guide la primera posición la tiene Granada. En todas excepto, en la guía Michelin los mínimos son para Huelva, ocupando la última

posición en la guía Michelin, Jaén. Estos resultados también podemos verlo gráficamente.

Grafico 7.1.

Comparación del número de citas por capitales de provincias de Andalucía.



Fuente: Elaboración propia en base a la información contenida en las guías.

3. COMPARACIÓN DE RATIOS DE LAS CITAS EN LAS GUÍAS DE VIAJE Y GASTRONÓMICAS EN LAS CAPITALES DE PROVINCIAS ANDALUZAS.²

En este apartado se calculan unos ratios para relacionar las citas de los Hoteles en las distintas guías tratadas (Cadogan, Campsa, Lonely, Michelin y Rough) con algunas variables fundamentales que expresan el número de posibles consumidores de los Hoteles, de esta forma se relativiza el número de referencias realizadas por las guías. Las variables que vamos a utilizar son las siguientes:

- Población municipal, para observar la magnitud del sector en función de la población local.
- Viajeros por Puntos Turísticos, que representa la población externa que puede utilizar los servicios de hoteles de los municipios.

² Utilizamos una metodología similar a la de Castillo Manzano, I. ; López Valpuesta, L (2006).

- Establecimientos de Restauración y Bares, esta variable representa un atractivo de turismo de cada municipio.
- Número de Hoteles y Pensiones, para comparar el número de referencias respecto a la importancia del sector hotelero en cada municipio.

En la siguiente tabla se encuentran las variables utilizadas para el cálculo de los ratios, con datos muy actualizados.

Tabla 7.3
Variables para el cálculo de los ratios

Variables	ALMERÍA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
Población	185.309	130.561	322.867	237.929	145.763	116.769	560.631	704.414
Viajeros	208.124	187.982	731.022	1.349.986	-	-	456.493	1.705.587
Restauración	1.015	913	1.848	2.479	765	712	2.922	4.043
Hoteles	31	27	79	166	12	13	104	186

Fuente: Elaboración propia en base a la información del INE, IEA y La Caixa.³

En la Tabla 7.4 se calculan los ratios de las referencias por municipios, con la variables. población, viajeros, establecimientos de restauración y bares, así como con el número de Hoteles y hostales.

Con los resultados obtenidos en las tablas anteriores comprobamos que al relativizar los resultados, Sevilla pierde la primera posición de las referencias totales en las guías. Al analizar individualmente cada ratio, la capital andaluza que tiene el primer

³ Población. INE (población al 1 de enero de 2006)

Viajeros. INE: Encuesta de Ocupación Hotelera 2005. No disponible en los municipios de Huelva y Jaén.

Restauración. LA CAIXA: Anuario Económico de España 2006 (datos a 1 de enero de 2005). Número de establecimientos de Restauración y Bares.

Hoteles. IEA: Municipios Andaluces. Datos básicos 2007 (datos referidos al año 2005).

puesto en el ranking de citas absolutas se modifica su situación al estudiarla en términos absolutos.

Tabla 7.4

Ratios Totales en las guías al sector hoteles y hostales de las capitales andaluzas.

Ratios por cada 100,000 habitantes								
Guías	ALMERIA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
CADOGAN	2,70	4,60	2,79	4,62	2,74	4,28	1,61	2,27
CAMPSA	4,32	3,83	4,34	9,25	2,74	3,43	2,14	4,97
LONELY	2,70	4,60	3,41	8,83	2,74	3,43	1,61	3,41
MICHELIN	5,40	3,83	5,27	14,29	3,43	2,57	2,32	5,68
ROUGH	1,62	7,66	5,88	9,67	0,00	3,43	2,85	2,13
Ratios por cada 100,000 viajeros								
Guías	ALMERIA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
CADOGAN	2,40	3,19	1,23	0,81			1,97	0,88
CAMPSA	3,84	2,66	1,92	1,63			2,63	2,05
LONELY	2,40	3,19	1,50	1,56			1,97	1,41
MICHELIN	4,80	2,66	2,33	2,52			2,85	2,35
ROUGH	1,44	5,32	2,60	1,70			3,50	0,88
Ratios por cada 1,000 restaurantes y bares								
Guías	ALMERIA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
CADOGAN	4,93	6,57	4,87	4,44	5,23	7,02	3,08	3,96
CAMPSA	7,88	5,48	7,58	8,87	5,23	5,62	4,11	8,66
LONELY	4,93	6,57	5,95	8,47	5,23	5,62	3,08	5,94
MICHELIN	9,85	5,48	9,20	13,72	6,54	4,21	4,45	9,89
ROUGH	2,96	10,95	10,28	9,28	0,00	5,62	5,48	3,71
Ratios por cada 50 hoteles								
Guías	ALMERIA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
CADOGAN	8,06	11,11	5,70	3,31	16,67	19,23	4,33	4,30
CAMPSA	12,90	9,26	8,86	6,63	16,67	15,38	5,77	9,41
LONELY	8,06	11,11	6,96	6,33	16,67	15,38	4,33	6,45
MICHELIN	16,13	9,26	10,76	10,24	20,83	11,54	6,25	10,75
ROUGH	4,84	18,52	12,03	6,93	0,00	15,38	7,69	4,03

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de las guías tratadas, INE, IEA y La Caixa.

Tabla 7.5

Máximos y Mínimos en los Ratios de referencia en las guías al sector de Hoteles en las capitales andaluzas.

Ratio por cada 100,000 Habitantes				
Guías	Capital	Máximos	Capital	Mínimos
CADOGAN	Granada	4,62	Málaga	1,61
CAMPSA	Granada	9,25	Málaga	2,14
LONELY	Granada	8,83	Málaga	1,61
MICHELIN	Granada	14,29	Málaga	2,32
ROUGH	Granada	9,67	Huelva	0,00
Ratio por cada 100,000 Viajeros				
Guías	Capital	Máximos	Capital	Mínimos
CADOGAN	Cádiz	3,19	Granada	0,81
CAMPSA	Almería	3,84	Granada	1,63
LONELY	Cádiz	3,19	Sevilla	1,41
MICHELIN	Almería	4,80	Córdoba	2,33
ROUGH	Cádiz	5,32	Sevilla	0,88
Ratio por cada 1,000 establecimientos de Restauración y Bares				
Guías	Capital	Máximos	Capital	Mínimos
CADOGAN	Jaén	7,02	Málaga	3,08
CAMPSA	Granada	8,87	Málaga	4,11
LONELY	Granada	8,47	Málaga	3,08
MICHELIN	Granada	13,72	Jaén	4,21
ROUGH	Cádiz	10,95	Huelva	0,00
Ratio por cada 50 Hoteles				
Guías	Capital	Máximos	Capital	Mínimos
CADOGAN	Jaén	19,23	Granada	3,31
CAMPSA	Huelva	16,67	Málaga	5,77
LONELY	Huelva	16,67	Málaga	4,33
MICHELIN	Huelva	20,83	Málaga	6,25
ROUGH	Cádiz	18,52	Huelva	0,00

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de las guías tratadas, INE, IEA y La Caixa.

En la siguiente tabla 7.5 se comparan por guías los máximos y los mínimos de los ratios de referencia. En cuanto al primer ratio –número de Hoteles citados por cada 100.000 habitantes- los máximos los tiene Granada en todas las guías, y los mínimos en Málaga y Huelva. El ratio –número de Hoteles citados por cada 100.000 viajeros- tanto Almería como Cádiz tienen los máximos y los mínimos Córdoba, Granada y Sevilla. Ello representa que en Granada y Sevilla el número de citas en las guías es bajo en relación con el número de viajeros. El tercer ratio –número de Hoteles citados por cada 1.000 establecimientos de Restauración y Bares- varía en gran medida dependiendo de la guía. En el caso de Málaga con mínimos en tres guías de las cinco tratadas, supone un número bajo de cita en relación con el número de establecimientos de Restauración y Bares. El último ratio de referencia es la relación entre el número de citas por cada 50 hoteles, con máximos en Huelva y mínimos en varias provincias, pero con mayor incidencia en Málaga, lo que supone escasas citas en relación con el número de hoteles de la ciudad.

Tabla 7.6.

Ratios Totales en las guías al sector de Hoteles en Sevilla y comparación con la media andaluza.

RATIO POR CADA 100.000 HABITANTES		
Guías	SEVILLA	MEDIA ANDALUZA
CADOGAN	2,27	3,20
CAMPSA	4,97	4,38
LONELY	3,41	3,84
MICHELIN	5,68	5,35
ROUGH	2,13	4,15
RATIO POR CADA 100.000 VIAJEROS		
Guías	SEVILLA	MEDIA ANDALUZA
CADOGAN	0,88	1,75
CAMPSA	2,05	2,45
LONELY	1,41	2,01
MICHELIN	2,35	2,92
ROUGH	0,88	2,57
RATIO POR CADA 1.000 RESTAURANTES Y BARES		
Guías	SEVILLA	MEDIA ANDALUZA
CADOGAN	3,96	5,01
CAMPSA	8,66	6,68
LONELY	5,94	5,72
MICHELIN	9,89	7,92
ROUGH	3,71	6,03

RATIO POR CADA 50 HOTELES		
Guías	SEVILLA	MEDIA ANDALUZA
CADOGAN	4,30	9,09
CAMPSA	9,41	10,61
LONELY	6,45	9,41
MICHELIN	10,75	11,97
ROUGH	4,03	8,68

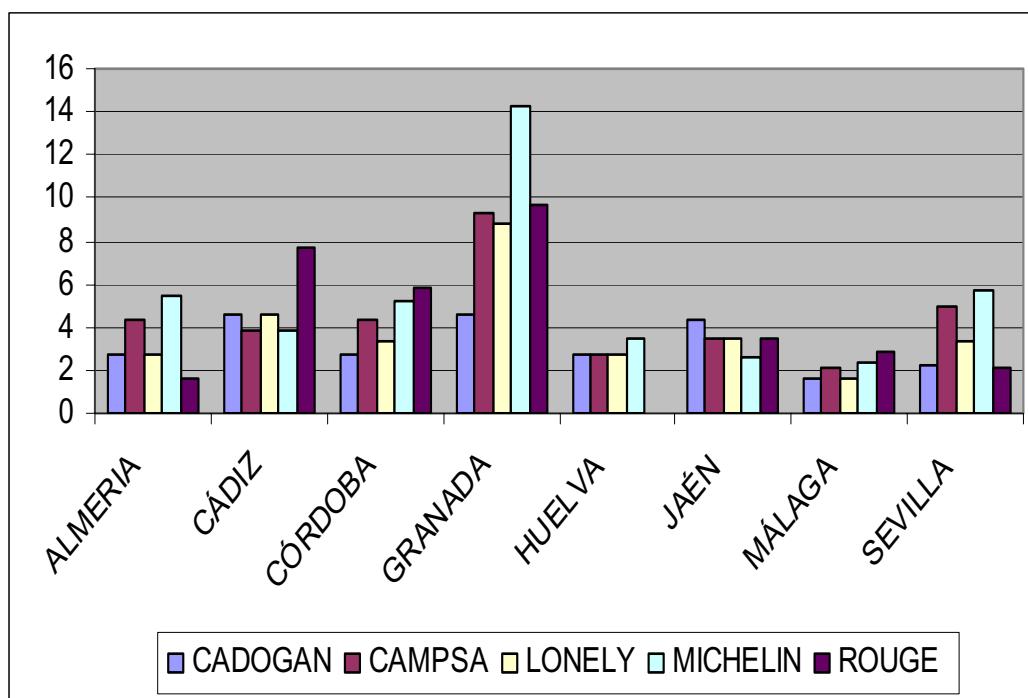
Fuente: Elaboración propia en base a los datos de las guías tratadas, INE, IEA y La Caixa.

En la tabla 7.6 se compara Sevilla con la media de citas de cada guía en la Comunidad Autónoma Andaluza, destacamos que los valores relativos en Sevilla tanto en función del número de de viajeros, como por número de hoteles, nos encontramos por debajo de la media en todas las guías. En el resto de las variables depende de la guía que observemos.

En el gráfico 7.2 se representa el ratio que relaciona las citas de las cinco guías de cada capital de provincia con la población de cada municipio, Granada presenta unos valores relativos mayores que las demás capitales andaluzas, y los menores en Málaga con la excepción de Huelva en la Rough Guide.

Gráfico 7.2.

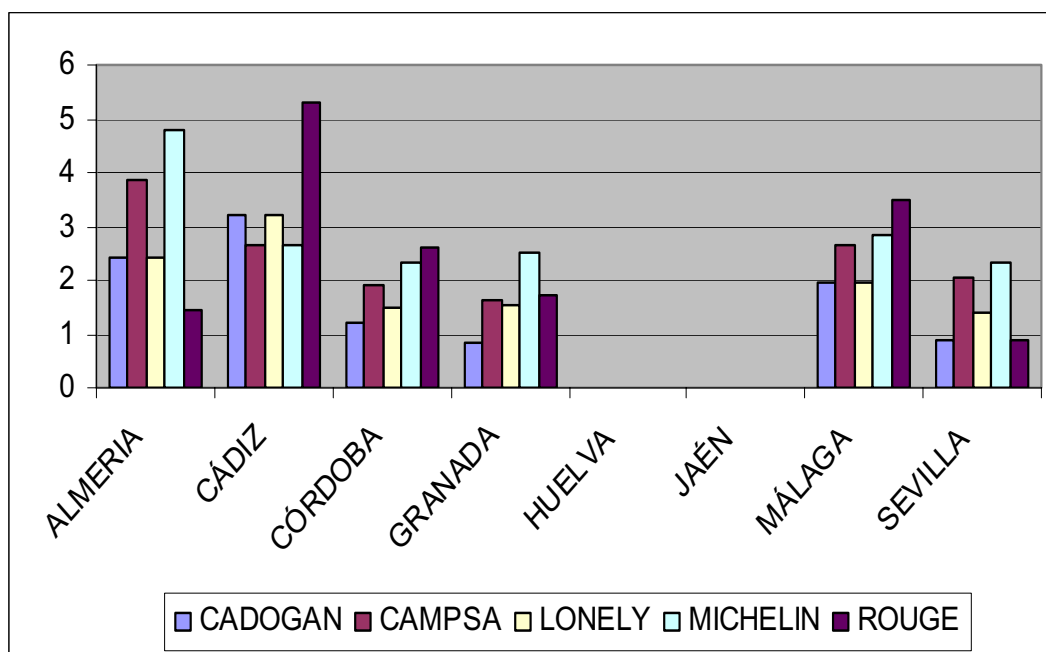
Ratio citas de Hoteles en las guías de viajes y gastronómicas por cada 100.000 habitantes.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de las guías tratadas e INE.

Gráfico 7.3.

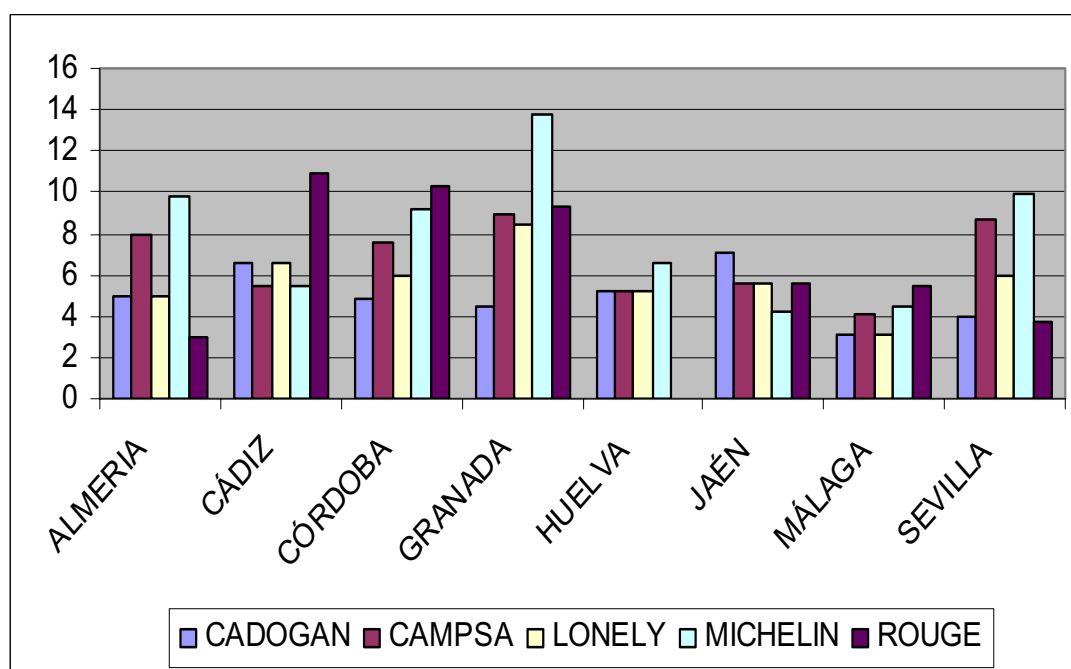
Ratio citas de Hoteles en las guías de viajes y gastronómicas por cada 100.000 viajeros.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de las guías tratadas e INE.

Gráfico 7.4.

Ratio citas de Hoteles en las guías de viajes y gastronómicas por cada 1.000 establecimientos de Restaurantes y Bares.



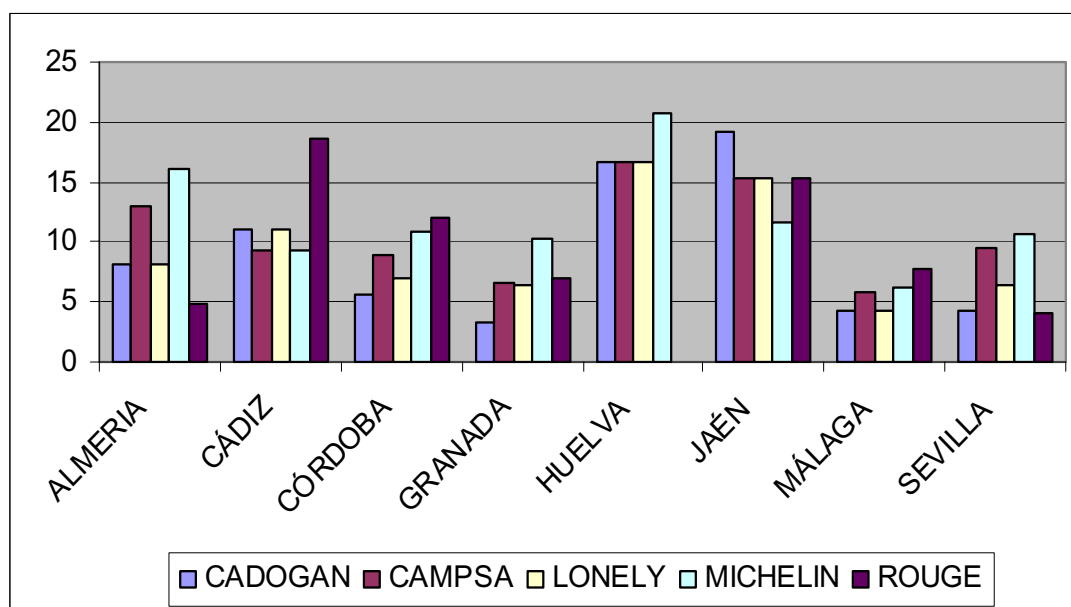
Fuente: Elaboración propia en base a los datos de las guías tratadas y La Caixa.

En el ratio por cada 100.000 viajeros Almería y Cádiz tienen los máximos, hay que tener en consideración que son las capitales con menor volumen de viajeros, y los peores valores relativos son obtenidos por Granada y Sevilla. (ver gráfico 7.3)

Málaga en el ratio de citas en relación con el número de establecimientos de Restauración y Bares obtiene unos valores relativos mínimos en más del cincuenta por ciento de las guías utilizadas en el estudio. Asimismo, Jaén y Huelva con valores mínimos en las guías Michelin y Rough, respectivamente, representan las dos capitales andaluzas con menor número de establecimientos de Restauración y Bares.

Gráfico 7.5.

Ratio citas de Hoteles en las guías de viajes y gastronómicas por cada 50 Hoteles.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de las guías tratadas e IEA.

El último ratio de referencia es la relación entre el número de citas por cada 50 hoteles, con máximos en Huelva (en tres guías) y mínimos en varias provincias, pero con mayor incidencia en Málaga, también en tres guías, lo que supone escasas citas en relación con el número de hoteles de la cada ciudad.

Como conclusión de los ratios estudiados, la capital andaluza que arroja mejores resultados es Granada. No podemos destacar ninguna capital con mejores resultados en una guía determinada. Por otra parte, Sevilla solo obtiene la segunda posición en el ratio

de establecimientos de Restaurantes y Bares para la guía Campsa, a pesar de que obtenía muy buenos resultados con las referencias en términos absolutos. Ello, se debe interpretar porque es la capital andaluza con mayor volumen de población, viajeros, y número de establecimientos de Restauración y Bares y de Hoteles, que son las variables de referencia que hemos utilizado para la obtención de los ratios.

A modo de resumen, presentamos unas tablas clasificadas por guías con el total de citas por capitales de provincias y el total de citas por municipios de cada provincia, así como los totales provinciales por guías, los máximos y mínimos provinciales por guías y los totales absolutos.

Tabla 7.7.

Totales citas por capital de provincias en cada guía.

TOTALES CITAS GUIAS DATOS POR CAPITALES DE PROVINCIA	ALMERIA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
CADOGAN	5	6	9	11	4	5	9	16
CAMPSA	8	5	14	22	4	4	12	35
LONELY	5	6	11	21	4	4	9	24
MICHELIN	10	5	17	34	5	3	13	40
ROUGH	3	10	19	23	0	4	16	15
TOTALES	31	32	70	111	17	20	59	130

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de las guías tratadas

Tabla 7.8.

Totales citas datos por municipios de la provincia en cada guía.

TOTAL CITAS GUÍAS DATOS POR MUNICIPIOS DE LA PROVINCIA	ALMERIA	CADIZ	CORDOBA	GRANADA	HUELVA	JAEN	MALAGA	SEVILLA
CAMPSA	20	78	6	17	22	19	75	13
MICHELIN	25	64	16	26	18	28	69	13
CADOGAN GUIDES	3	33	0	12	12	14	47	6
LONELY PLANET	9	42	14	21	10	13	27	5
ROUGH GUIDES	0	0	36	0	0	0	0	0
TOTALES	57	217	72	76	62	74	218	37

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de las guías tratadas

Tabla 7.9.

Totales citas por provincias en cada guía.

Totales guías citas por provincia	ALMERIA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
CADOGAN	25	84	15	28	26	24	84	29
CAMPSA	33	69	30	48	22	32	81	48
LONELY	8	39	11	33	16	18	56	30
MICHELIN	19	47	31	55	15	16	40	45
ROUGH	3	10	55	23	0	4	16	15

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de las guías tratadas

Tabla 7.10.

Citas máximas y mínimas provinciales por guías

GUÍAS	Máximos	Provincia	Mínimos Provincia	Provincia
CADOGAN	84	Cádiz y Málaga	15	Córdoba
CAMPSA	81	Málaga	22	Huelva
LONELY	56	Málaga	8	Almería
MICHELIN	55	Granada	15	Huelva
ROUGH	55	Córdoba	0	Huelva

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de las guías tratadas

Tabla 7.11.

Totales citas por capitales de provincia, por municipios de la provincia y el total provincial.

Totales guías	ALMERIA	CÁDIZ	CÓRDOBA	GRANADA	HUELVA	JAÉN	MÁLAGA	SEVILLA
TOTALES CAPITAL PROVINCIA	31	32	70	111	17	20	59	130
TOTALES MUNICIPIOS DE LA PROVINCIA	57	217	72	76	62	74	218	37
TOTAL PROVINCIAL	88	249	142	187	79	94	277	167

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de las guías tratadas

De los datos totales la provincia más citada es Málaga, en segundo lugar Cádiz, después Granada, la cuarta posición la ocupa Sevilla y en quinto lugar Córdoba. Y en últimas posiciones Jaén, Almería y Huelva por este orden. Ello nos pone de manifiesto que las dos primeras en el ranking son ciudades de costa, a la que le siguen ciudades con mayor patrimonio histórico cultural.

Finalmente, se han elaborado unas tablas que recogen el número de citas por municipios de cada provincia.

Tabla 7.19. Citas de alojamientos hoteleros por municipios de la provincia de Sevilla.

GUÍAS	ALCALÁ DE GUADAIRA	CARMONA	CASTILLEJA DE LA CUESTA	CAZALLA DE LA SIERRA	ÉCIJA	EL PEDROSO	GERENA	LOS PALACIOS	OSUNA	SANLÚCAR LA MAYOR	UTRERA	VALENCINA DE LA CONCEP.
CAMPSA	1	4	1	2	2	0	0	0	1	1	1	0
MICHELIN	1	0	0	0	1	1	1	1	3	1	2	2
CADOGANGUIDES	0	4	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
LONELY PLANET	0	3	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
ROUGHGUIDES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALES: 37	2	11	1	2	5	1	1	1	6	2	3	2

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de las guías tratadas.

Tabla 7.12. Citas de alojamientos hoteleros por municipios de la provincia de Almería.

GUÍAS	ADRA	CARBO- NERAS	EL ELEGIDO	GARRUCHA	LAUJAR DE ANDARAX	LUCAINE- NA DE LAS TORRES	LÚCAR	MARÍA	MOJÁCAR	NÍJA	ROQUE- TAS DEL MAR	SORBAS	TABER- NAS	VÉLEZ- BLANCO	VERA	VÍCAR
CAMPSA	1	0	2	0	0	0	1	0	5	3	5	0	1	0	1	1
MICHELIN	0	1	3	1	1	1	0	1	5	0	5	1	1	2	3	0
CADOGAN- GUIDES	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
LONELY PLANET	0	0	0	0	0	0	0	0	5	4	0	0	0	0	0	0
TOTALES: 57	1	1	5	1	1	1	1	1	18	0	10	1	2	2	4	1

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de las guías tratadas.

Tabla 7.13. Citas de alojamientos hoteleros por municipios de la provincia de Cádiz.

GUÍAS	ALGAR	ALGE- CIRAS	ARCOS DE LA FRTRA.	LOS BARRIOS	BENALUP- CASAS VIEJAS	CASTE- LLAR DE LA FRTRA	CONIL	CHICLA- NA	CHIPO- NA	GRAZA- LEMA	JEREZ	LA LINEA DE LA CONCEP.	EL PUERTO DE S.M	ROTA	SAN FDO.	SAN ROQUE	SANLÚ- CAR DE BARRA- MEDA	TARIFA	VEJER FTRA.	VILLA- MARTÍN	ZAHARA
CAMPSA	0	3	4	0	0	1	2	6	3	4	15	5	9	4	2	4	6	3	2	0	5
MICHELIN	1	3	8	1	1	3	0	4	0	4	14	1	9	2	1	0	2	2	3	1	4
CADOGAN- GUIDES	0	4	5	0	0	0	0	0	0	1	6	0	5	0	0	0	6	2	1	0	3
LONELY PLANET	0	4	6	0	0	0	0	0	0	0	8	0	5	0	0	0	5	4	3	0	7
TOTALES: 217	1	14	23	1	1	4	2	10	3	9	43	6	28	6	3	4	19	11	9	1	19

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de las guías tratadas.

Tabla 7.14. Citas de alojamientos hoteleros por municipios de la provincia de Córdoba.

GUÍAS	ALMODÓVAR DEL RÍO	BAENA	BELALCÁZAR	BELMEZ	CABRA	CARDEÑA	CARLOTA	LUCENA	MONTILLA	MONTORO	PALMA DEL RÍO	PEÑA- RROYA	POZO- BLANCO	PRIEGO DE CÓRDOBA	ZUHEROS
CAMPSA	0	1	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	2	0
MICHELIN	1	1	0	0	1	0	1	3	2	1	1	1	1	2	1
CADOGANGUIDES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LONELY PLANET	0	3	1	1	0	1	0	3	2	0	0	0	0	3	0
TOTALES: 36	1	5	1	1	1	1	1	8	5	1	1	1	1	7	1

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de las guías tratadas.

Tabla 7.15. Citas de alojamientos hoteleros por municipios de la provincia de Huelva.

GUÍAS	ALMONASTER LA REAL	ALMONTE	ARACENA	AYAMONTE	CARTAYA	GALAROZA	ISLA CRISTINA	JABUGO	MINAS DE RIOTINTO	PALOS DE LA FRONTERA	PUNTA UMBRIA	VALDEZUFRE
CAMPSA	0	5	3	4	3	0	5	0	0	1	1	0
MICHELIN	0	0	1	3	5	1	3	0	0	2	2	1
CADOGANGUIDES	1	0	3	3	0	0	2	1	0	0	2	0
LONELY PLANET	0	0	3	3	0	0	2	0	2	0	0	0
TOTALES: 62	1	5	10	13	8	1	12	1	2	3	5	1

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de las guías tratadas.

Tabla 7.16. Citas de alojamientos hoteleros por municipios de la provincia de Jaén.

GUÍAS	ANDÚJAR	MARMOLEJO	ALCALÁ LA REAL	LINARES	CAZORLA	LA CAROLINA	BAEZA	ÚBEDA	SEGURA DE LA SIERRA	VILLA CARRILLO
CAMPSA	1	0	0	2	4	1	5	6	0	0
MICHELIN	1	1	1	3	10	1	3	7	0	1
CADOGANGUIDES	2	0	0	0	5	0	2	5	0	0
LONELY PLANET	0	0	0	0	3	0	0	4	6	0
TOTALES: 74	4	1	1	5	22	2	10	22	6	1

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de las guías tratadas.

Tabla 7.17. Citas de alojamientos hoteleros por municipios de la provincia de Granada.

GUÍAS	ALBOLOTE	ALHAMA DE GR.	ALMUÑE- CAR	BAZA	BEAS DE GUADIX	BERCHU- LES	BUBIÓN	CADIAR	LA CALAHORRA	CAPILEIRA	GUADIX	HUETOR VEGA	LANJA- RON
CAMPSA	0	1	4	0	0	0	1	0	0	1	2	0	2
MICHELIN	2	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1
CADOGANGUIDES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
LONELY PLANET	0	0	0	0	0	1	1	1	0	3	2	0	0
TOTAL	2	1	5	1	1	2	3	2	1	6	6	1	5

GUÍAS	LOJA	MONACHIL	MOTRIL	OGIJARES	ORGIVA	PAMPA- NEIRA	PORTUGOS	PUEBLA DE DON FADRIQUE	PRADO- LLANO	PITRES	SALOBREÑA	TREVELEZ	YEGEN
CAMPSA	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0
MICHELIN	0	3	2	1	2	0	1	1	0	0	0	1	0
CADOGANGUIDES	0	0	0	0	1	0	0	0	5	0	0	4	0
LONELY PLANET	0	0	0	0	2	2	0	0	3	3	0	2	1
TOTALES: 76	2	3	3	1	5	2	1	1	8	3	1	9	1

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de las guías tratadas.

Tabla 7.18. Citas de alojamientos hoteleros por municipios de la provincia de Málaga.

GUÍAS	ANTEQUERA	ARCHIDONA	BENAHAVIS	BENAL- NADENA	BENAOJAN	EL BURGO	CARRA- TRACA	ESTEPOÑA	FUENGIROLA	FUENTE DE PIEDRA	MARBELLA	MIJAS
CAMPSA	4	0	0	7	0	0	0	11	5	0	20	5
MICHELIN	3	0	2	1	2	1	0	6	4	1	16	1
CADOGANGUIDES	4	2	0	0	1	0	2	0	4	0	10	0
LONELY PLANET	2	0	0	0	0	0	0	2	2	0	7	0
TOTAL	13	2	2	8	3	1	2	19	15	1	53	6

GUÍAS	MONDA	NERJA	OJEN	RINCON DE LA VICTORIA	RIOGORDO	RONDA	TOLOX	TORROX	TORRE- MOLINOS	VELEZ	VÍÑUELA
CAMPSA	0	5	0	0	0	7	0	0	11	0	0
MICHELIN	1	6	1	1	1	12	1	1	6	1	1
CADOGANGUIDES	0	6	0	0	0	9	0	0	9	0	0
LONELY PLANET	0	5	0	0	0	7	0	0	2	0	0
TOTALES: 218	1	22	1	1	1	35	1	1	28	1	1

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de las guías tratadas.

CAPÍTULO 8

PLAN DE FORMACIÓN PARA LOS HOTELES DE SEVILLA

1. JUSTIFICACIÓN.¹

En ocasiones se alude a la falta de profesionalidad de los trabajadores de la hotelería para explicar porqué algunos clientes piensan que la calidad percibida durante su estancia en la capital hispalense no ha respondido a sus expectativas lo que puede acarrear dos consecuencias no deseadas: que el cliente no repita y que desaconseje a otros elegir Sevilla como destino con las lógicas repercusiones económicas.

¿Es esto cierto? En parte, sí, pero con muchos matices. Conviene distinguir dos factores.

El primero, que la plantilla de personal de los hoteles es sólo una parte, la humana, de lo que el cliente percibe, en tanto que las instalaciones, la parte material,

¹ En este capítulo se ha tenido muy en cuenta la opinión de D. Cristóbal Borrás Rexach, Consultor independiente y Ex Jefe de Formación y Estudios de Recursos Humanos en Sol Meliá, con amplios conocimientos en esta materia. Sus aportaciones nutren sustancialmente su contenido.

son la otra y no es lógico confiar en exclusiva la satisfacción del cliente al factor humano dando por sentado que todo el edificio se halla a la altura requerida en lo que se refiere a diseño, decoración y conservación.

Y el segundo factor, y no menos importante, es que la plantilla de un hotel la componen muchas personas y no solamente las que están de cara al público; son muchas las que ocupan puestos importantes detrás del escenario. Y conviene también citar aquí que la plantilla está formada no sólo por el personal de base sino también por unos jefes de departamento y un director responsable de la operación, a quien le compete tomar las decisiones.

Y no es menos cierto que la mala impresión causada por algunas carencias o deficiencias materiales, si bien no siempre, puede paliarse por una buena actuación del personal. La satisfacción del cliente no se producirá en tanto no se dé la coincidencia de los dos factores: la excelencia de la parte material y del factor humano.

El objetivo de este apartado consiste en analizar la problemática inherente a la formación del colectivo integrado por quienes prestan sus servicios en los establecimientos de alojamiento y efectuar una propuesta de estrategia de formación que pueda contribuir a la elevación del nivel de servicio con el consiguiente aumento de la satisfacción de los viajeros que visitan Sevilla por ocio o por negocio.

2. OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN EN LA HOTELERÍA Y CONDICIONES PARA SU ÉXITO

2.1. Objetivos de la formación en la hotelería.

Se entiende por formación el desarrollo sistemático y la mejora continua de las competencias (conocimientos, destrezas y actitudes) de las personas mediante el trabajo intelectual, la práctica y la reflexión.

El principal objetivo es el más obvio: disponer de directivos, mandos medios y personal de base capacitados o lo que es lo mismo, que hayan desarrollado sus competencias profesionales y personales hasta alcanzar un adecuado nivel de desempeño.

También pueden señalarse otros objetivos no por secundarios menos importantes. Son los siguientes.

- Facilitar la adaptación a nuevas posiciones en caso de promociones internas o cambios de puesto de trabajo.
- Conseguir una mayor eficiencia y productividad como consecuencia de la adopción de pautas homogéneas de trabajo.
- Conseguir la actualización y puesta al día del personal, lo que resulta de absoluta necesidad ante la creciente competencia y la implantación de nuevas tecnologías.
- Disponer de personal polivalente capaz de desempeñar diversos puestos lo que resulta de gran utilidad en caso de bajas o imprevistos.
- Llevar a la práctica la homogenización de los conocimientos y la actuación profesional de tal manera que tareas idénticas se efectúen de la misma manera facilitando así el intercambio de personal entre hoteles en caso de cadenas.
- Tener personas que conozcan muy bien las tareas de su departamento y que puedan ser invitadas a entrar en planes de promoción si su perfil se ajusta.
- Desarrollar sistemas de motivación que mejoren la satisfacción personal del individuo y, como consecuencia, tengan una incidencia positiva en el mantenimiento del clima laboral.
- Promover la estabilidad laboral y la permanencia en la empresa.
- Mentalizar a todos el personal hotelero de la importancia que tiene el prestar un excelente servicio a los clientes.

La consecución de estos objetivos mejoraría el desempeño de los trabajadores hoteleros y elevaría de manera considerable el nivel de excelencia de los servicios prestados lo que llevaría consigo un notable incremento de la satisfacción de los clientes.

2.2 Condiciones para el éxito de las acciones de formación

La formación en la hotelería no debe estar constituida por acciones aisladas y no puede hacerse por *“quedar bien”*, *“porque la competencia lo hace”* o, lo que es peor, *“porque está subvencionada y las subvenciones siempre vienen bien”*. Una formación a

medias, que no responda a un programa de actuaciones, es muy poco útil, incluso es contraproducente porque transmite la impresión de que se hace sin tener el total convencimiento de su necesidad.

La formación hotelera debe ajustarse a las siguientes premisas:

- Tener el respaldo total por parte de la dirección.

Una de las peores equivocaciones que pueden cometerse es la de realizar acciones de formación sin tener el convencimiento de que se conseguirán mejoras. Esta actitud de respaldo por parte de dirección se refleja, por ejemplo, en su presencia en algún momento de las acciones formativas, en las aperturas de curso y en las entregas de diplomas o certificados y, sobre todo, en el momento de asignar recursos a la formación.

- Formar parte de un todo y no ser acciones aisladas.

Un curso de “Atención al cliente” de un día de duración no tiene ninguna utilidad si no va seguido por una evaluación y por sesiones de recuerdo y refuerzo. El seguimiento es fundamental como también lo es disponer de una programación anual en la que las diversas acciones de formación vayan escalonándose a lo largo del año de manera que su acción sea más sostenida.

- Ser parte integrante de la estrategia de la organización.

Y contar con su correspondiente presupuesto, emanado de la convicción de la utilidad de la formación. Hacer formación porque se dan subvenciones, ya sean europeas, estatales o de la Comunidad, y conviene aprovecharlas no es el resultado de una línea estratégica que apueste por la formación sino, pura y llanamente, ir a la caza de subvenciones. Las ayudas son siempre bienvenidas y deberían servir, prioritariamente, para llevar a la práctica las acciones de formación de aquellas empresas que decidieron invertir en este campo por pura convicción sin pensar en subvenciones.

- Obtener un cambio duradero y permanente en los hábitos de las personas.

La formación debe eliminar los malos hábitos que pudieran haberse adquirido y conseguir que las personas se desempeñen a un más alto nivel. De nada sirven las acciones del tipo “Aprenda un idioma en 30 días” o “Inglés básico para camareras” y otras acciones aisladas sin continuidad ni seguimiento.

- Motivar a las personas.

Es preciso realizar todos los esfuerzos necesarios para llevar al ánimo de los empleados el convencimiento de que la formación es un aliciente y que, gracias a ella, incrementan su competencia profesional. La formación se la llevan consigo, no es como un uniforme que se devuelve si se cambia de trabajo. Y que, por supuesto, incrementa sus expectativas de promoción o de mejora de su situación laboral.

- Involucrar a todos los miembros de la organización.

Está generalmente aceptado que la formación técnica -la de adquisición de conocimientos profesionales- debe llegar a todos; sin embargo, no siempre resulta fácil demostrar a quienes ocupan puestos en los que no se da una relación directa con el cliente la conveniencia de asistir a acciones de formación social, la relacionada con las actitudes y valores. Pero sería un error no hacerlo así; la formación debe llegar a todos porque en la hotelería cada uno ocupa una posición importante dentro de una cadena de servicio y es preciso fomentar el convencimiento de que *“trabajamos para el cliente ... aunque no tengamos contacto directo con él”*.

3. LAS CLAVES DE LA FORMACIÓN DEL PERSONAL DE LOS HOTELES.

Conviene tener en cuenta que no se puede forzar a los adultos a formarse en contra de su voluntad sino que tienen que estar convencidos de la utilidad de la formación que se les ofrece porque no perciben que asistir a cursos o darles la oportunidad de aprender más sea un premio en sí mismo o una recompensa.

Entre los adultos está muy extendida la idea de que la formación debería suponer promoción, ascensos o mejora salarial; es por ello que antes de acudir de buena gana a una acción formativa quieren conocer de antemano los objetivos que se pretende

alcanzar y en qué medida les beneficiará a ellos. Los adultos aprenden sólo si estiman que lo necesitan o que les puede beneficiar y que no les va a resultar demasiado difícil.

Por ello la formación debe ajustarse al siguiente decálogo.

1. Ser comprensible con facilidad por todos los asistentes.

Muchas de las personas que trabajan en la hotelería, magníficos profesionales por lo demás, no tuvieron ocasión de cursar más estudios que los propios de la enseñanza general obligatoria y aprendieron más por la práctica que por el trabajo intelectual. Por ello están muy poco habituados a las técnicas de estudio basadas en la popular expresión “*hincar los codos*” y al manejo de conceptos abstractos. Partiendo de estas premisas es fácil comprender que para que la formación tenga éxito y sea aceptada es absolutamente crucial utilizar un lenguaje -un código- que sea directo y sencillo, fácil de entender.

2. Incluir casos prácticos.

La necesidad de ilustrar con ejemplos todo tipo de formación se incrementa al hablar de formación en la hotelería. La formación será mucho mejor recibida si va acompañada de casos prácticos extraídos de la práctica cotidiana hotelera, sencillos pero muy reales, a resolver por los asistentes. Este tipo de “método del caso abreviado” fomenta la participación del alumno y su involucración y proporciona excelentes resultados porque se implican más. Si en lugar de escuchar pasivamente se fomenta su participación activa se sienten más motivados y ponen más empeño. La exposición magistral a menudo les resulta tediosa.

3. Apoyarse en una documentación de fácil manejo.

Es conveniente que los apuntes y los textos de apoyo sean claros y comprensibles. Se evitarán los textos largos y se aplicará la regla: una idea, un párrafo. Es conveniente que los textos estén muy bien estructurados, con abundantes títulos y subtítulos que faciliten la comprensión y, por supuesto, que dispongan de ilustraciones.

4. Ser realista y aplicable.

Si los asistentes pronuncian la temida expresión “*esto es pura teoría*” se produce un rechazo frontal a la formación. Sólo se aceptan de buen grado aquellas acciones de

formación que son percibidas como realistas y susceptibles de llevarse a la práctica sin dilación.

5. Estar diseñada para un público concreto.

La formación debe personalizarse y ajustarse al tipo de personas que la van a recibir. Una acción de formación no puede ser igual para la plantilla de un hotel vacacional de tres estrellas y para la de un urbano de cinco. Los asistentes no se sentirían identificados.

6. Ser percibida como útil y provechosa por los asistentes.

Si la formación es vista como una imposición de la empresa de la que no se derivan beneficios para los asistentes, no tendrá éxito. Pero si estos la consideran como algo útil, que les puede reportar provecho en términos de mejora de su competencia profesional o de alguna promoción, será muy bien acogida.

7. Ser seria en sus planteamientos y objetivos y divertida en su aplicación.

La seriedad y el rigor del planteamiento no son incompatibles con una impartición alegre y divertida. Serio no es, de ninguna manera, sinónimo de aburrido. Es conveniente alternar las técnicas de formación (explicaciones, casos prácticos, role playings) a fin de darle mayor dinamismo a la acción formativa ya que se trata de públicos no acostumbrados a permanecer sentados durante cuatro horas o más. Incluso es recomendable sugerir que se acuda vestido con ropa informal para una mayor comodidad.

8. Tener en cuenta que ya poseen experiencia.

Es preciso tener en cuenta que cuando los adultos acuden a un curso ya poseen mucha experiencia previa y les cuesta aceptar ideas que contradigan lo que ellos conocen o han practicado hasta el momento. Esta experiencia que poseen no siempre ha sido positiva y acertada; sus conocimientos previos pueden ser erróneos y no serán fáciles de erradicar.

9. No buscan la competencia con sus compañeros pero sí el reconocimiento.

Las técnicas de estímulo y emulación que dan buen resultado en la formación de niños y jóvenes no son de aplicación cuando de adultos se trata ya que sus intereses no

son los de destacar entre todos o ser los primeros de la clase. Antes bien, al contrario, tienen mucho miedo al fracaso por lo que conviene que los monitores sean muy cuidadosos en caso de tener que apelar a un refuerzo negativo.

Sin embargo, aprecian mucho el reconocimiento de sus avances, por lo que es importante destacar sus logros y felicitarles por lo conseguido. Por esta misma razón conviene entregar diplomas y hacerlo con el debido relieve.

10. La capacidad de asimilación puede ser más lenta.

Las acciones formativas deben adaptarse al auditorio y a su capacidad de asimilación por lo que profesores y monitores deben estar muy atentos para captar el *feed back* de los alumnos y comprobar con frecuencia su grado de asimilación. Llevan años sin estudiar y han olvidado muchos conocimientos y tienen menos facilidad para aprender. Por todo ello resulta imprescindible mantener un ritmo de exposición de conocimientos adecuado a la capacidad de asimilación del auditorio.

4. LOS PÚBLICOS DE LA FORMACIÓN HOTELERA.

Como norma general, puede decirse que en la hotelería son tres los grandes colectivos que acuden a las acciones de formación y que corresponden a los tres niveles tradicionales:

1.- Directores y subdirectores o directores residentes.

De establecimientos hoteleros y de alojamiento, sin distinción de su categoría o de los servicios que presten (con operación de C. y B. o sin ella, de tamaño grande o pequeño, con salones o sin ellos, ...)

2.- Mandos medios.

- Primeros y segundos de todos los departamentos.

-Componentes del Comité Ejecutivo (Director de C. y B., Director de Alojamientos, Director Financiero y de Administración, Director de RRHH., Director de Ventas y Marketing)

3.- Personal de base de todos los departamentos.

- Recepción – Conserjería (incluye Reservas, Teléfonos y Equipajes)
- Pisos (incluye lavandería)
- Obras y Mantenimiento.
- Restaurantes y bares (incluye todos los puntos de venta de C. y B. como el servicio de habitaciones)
- Mayordomía y Platería (incluye el tren de lavado)
- Cocina (incluye la *plonge*)
- Administración (incluye Compras y Almacenes)
- Recursos Humanos y Administración de Personal.
- Calidad y RRPP.
- Ventas (incluye Salones y Banquetes)

Las acciones de formación se dirigen a todo el personal porque, aunque no traten directamente con el cliente, también trabajan en la hotelería y desempeñan un papel importante detrás del telón.

Por lo que se refiere al personal de base y por razones de tipo contractual la formación suele dirigirse a aquellos que están contratados como Fijos o Fijos discontinuos o bien con contratos de larga duración en tanto que, como norma general, suelen quedarse fuera de las convocatorias las personas contratadas por períodos breves en razón de su rotación.

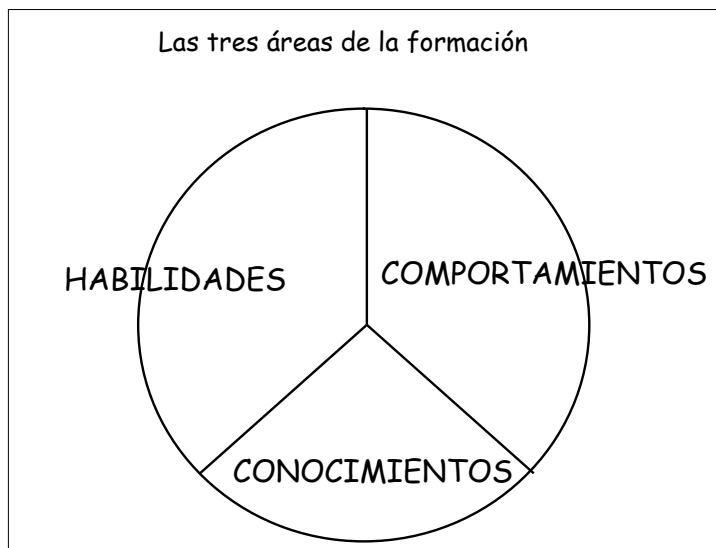
Debe contemplarse la posibilidad de asistencia del personal en prácticas y de los becarios.

Cabe considerar dos públicos más extrahoteleros:

- Personal de las ETT.
- Corporativos o regionales en el caso de aquellas empresas hoteleras que tengan su oficina central o una delegación regional en Sevilla.

5. LAS TRES ÁREAS DE LA FORMACIÓN

La formación del buen profesional de la hotelería consta de tres partes que en la percepción del cliente afloran en el siguiente orden: comportamientos, conocimientos y habilidades.



1.- Comportamientos.

En este apartado se incluye tanto la atención al cliente como el cuidado del aspecto personal y el desarrollo de las competencias y características propias que condicionan el comportamiento y señalan la diferencia entre una persona con un desempeño regular y un auténtico profesional capaz de desempeñarse con total propiedad.

El comportamiento es lo primero que juzga el cliente al poner un pie por primera vez en un establecimiento hotelero: el aspecto personal, el cuidado de la uniformidad, el saludo atento al llegar, una sonrisa cordial, un tono de voz amable. Si falla esta primera impresión, mucho habrá que esforzarse después para contrarrestarla.

2.- Conocimientos.

Esta área, coloquialmente conocida entre el personal de base de la hotelería, e incluso por bastantes mandos medios, con el nombre de “teoría”, está integrada por los

conocimientos que se aprenden mediante el estudio y el esfuerzo intelectual y que son imprescindibles como paso previo a la realización de cualquier tarea.

Es la segunda etapa del examen del cliente. Ahora se demuestra si la persona conoce su oficio: si el director ha sabido preparar un esquema lógico para su presentación, si el maître sabe aconsejar un vino o si el barman conoce la receta del *bloody mary*.

3.- Habilidades.

Esta denominación se reserva para la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos con anterioridad. Entre los profesionales de la hotelería, y también de forma coloquial, recibe el nombre genérico de “práctica” en contraposición a la “teoría” del apartado anterior.

Estas habilidades se muestran en la tercera fase de la relación entre el cliente y el hotelero. Es el momento en que el cocinero demuestra que posee la destreza suficiente para elaborar un plato de la carta, que la camarera aprendió cómo hacer una cama, que el director sabe expresarse en público o que el *bloody mary* estaba, en efecto, en su punto.

Un plan de formación hotelero no estaría completo si no contemplara la capacitación de las personas en estas tres áreas.

6. TIPOS DE FORMACIÓN

6.1 Tipos de formación según su contenido

Atendiendo a su contenido existen dos tipos de formación. La técnica, que está orientada a la adquisición de los conocimientos y destrezas necesarios para el desempeño de una función, y la social, cuyo objetivo es conseguir que las personas modifiquen conductas y comportamientos que se consideran inapropiados y también transmitir actitudes y valores.

Dentro de la formación técnica se engloba tanto la formación para el aprendizaje de conocimientos como la capacitación para la ejecución de tareas (desarrollo de habilidades). Es decir, que aquí entran en escena tanto la “teoría” como la “práctica” y será necesario superar esta antinomia entre “teoría” –poco apreciada por el personal de base e incluso por muchos mandos medios- y “práctica”, mucho más estimada. ¿Por qué se produce esta antinomia? Este deberá ser un punto de reflexión importante cuando llegue el momento de diseñar planes de formación. ¿Por qué resulta popular aprender a “saber cómo hacer algo” y gusta menos el aprender a “saber porqué hacerlo así”? Ésta es la cuestión.

La formación llamada social es una formación por reflexión y convencimiento (*“todo el mundo sabe sonreír, no necesitan aprender, pero sólo sonríen si están convencidos de que hacerlo es positivo”*) y no necesariamente debe adoptar el formato de curso tradicional. La formación para las actitudes y comportamientos es un punto crucial de la formación en la hotelería al que nunca se le ha dado el relieve debido a pesar de tantos y tantos cursos de Atención al cliente como se programan.

Buena prueba de esta falta de mentalización dentro del sector es la contestación habitual que se da cuando se pregunta a alguien por qué se considera buen profesional. *“Porque conozco mi oficio”* será la respuesta invariable. Nadie va a decir *“Primero, porque cuido mi aspecto personal, segundo porque soy muy atento con mis clientes y, por último, porque sé efectuar las tareas propias de mi puesto”*.

También se puede distinguir entre formación presencial, ya sea dentro o fuera del hotel, y a distancia (on line). La presencial dentro del hotel es la más habitual y la que cuenta con mayor número de alumnos. No está muy extendida la formación on line; sólo en algunos casos de desarrollo de personas o de formación muy especializada se sigue algún curso de este tipo; por lo general, este tipo de acciones se reserva para los niveles de dirección.

Por último, atendiendo a quien la imparte, la formación puede ser interna, si los profesores y monitores se seleccionan entre el propio personal, o externa si se acude a profesorado procedente del exterior (consultores, proveedores)

Tipos de formación para cada segmento de público.

	On line	Presenc.	Intra hotel	Extra hotel	Técnica Conoc.	Técnica Habilid.	Social
Dirección	X	X		X	XXX	XX	X
Mandos medios		X	X		XXX	X	XX
Personal de base		X	X		X	XX	XXX

6.2 Tipos de formación según públicos asistentes

Las acciones formativas por razón de los asistentes pueden ser de cuatro tipos:

- Específicas para un solo colectivo. Ejemplo: “Atención al cliente para personal de mostrador de Recepción” o “Curso para telefonistas”
- Transversales, con asistencia de mandos medios o de personal de base de varios departamentos. Un buen ejemplo lo constituyen los cursos de “Liderazgo”, “Motivación de personal”, “Formación de formadores” o de “Uniform System” para mandos medios a los que acuden los jefes y segundos sin distinción de departamento.
- Verticales, a los que asisten conjuntamente jefes y subordinados de un mismo departamento. Sería el caso, por ejemplo, de “Curso de APPCC (Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos) para personal de Cocina”. Acudiría todo el personal base de cocina y, por supuesto, el Chef y el segundo.
- Mixtas. Con bastante frecuencia se da el caso de acciones que pueden ser a la vez verticales y transversales. Es el típico caso de los cursos de “Atención al cliente” a los que acude todo el personal del hotel, tanto quienes tienen un trato directo con el cliente como puede ser restaurante como aquellos que trabajan en departamentos internos como los mozos de almacén o el fregador de la cocina. Se convoca a todos sobre la base de que la atención al cliente es como una gran cadena de la que cada uno es un eslabón que no puede romperse sin dañar a la totalidad.

7. CIRCUNSTANCIAS QUE DIFICULTAN LA FORMACIÓN HOTELERA.

1.- Heterogeneidad

Los establecimientos hoteleros presentan entre sí acusadas diferencias que impiden el diseño de un plan único de formación de su personal ya que sus necesidades son muy distintas. Es evidente que el Westin Alfonso XIII, un hotel de 5 ***** GL con todos los servicios de restauración, necesita camareros de sala con una alta formación profesional y toda una brigada de cocina en tanto que son muchos los hoteles urbanos de 3*** o menos que no ofrecen servicio de comidas y bebidas sino que lo tienen concertado con una cafetería enclavada en el mismo edificio pero operada externamente en la mayoría de los casos. Esto nos llevaría a una primera distinción entre hoteles con servicio de C. y B. y hoteles que no lo ofrecen.

Otra diferencia muy acusada lo constituye el tamaño de los establecimientos: desde las 623 habitaciones del Al Andalus Silken a las 7 del Alabadero o las 24 del hotel Casa Imperial lo cual supone unas diferencias de plantilla muy considerables. Los hoteles operados por grupos hoteleros son de mayor tamaño que los de propiedad o gestión individual ya que tienen 182,84 habitaciones de promedio en tanto que los no abanderados sólo tienen 78,50. Sus plantillas de personal son, por lo tanto, mucho, más reducidas.

La plantilla de un hotel de pequeño tamaño no tiene masa crítica suficiente para organizar acciones internas de formación con suficiente número de asistentes o para permitir que su personal acuda a acciones externas de formación que suponga dejar por unos días o unas horas su puesto de trabajo ya que ello le causa unos problemas de sustitución difíciles de solucionar. Este menor tamaño se da, como ya hemos visto, en los hoteles no abanderados lo cual dificulta aún más la programación de actividades formativas para este grupo de hoteles.

Manuela Pardo y Roberto Luna (2007)², de la Universidad de Valencia, en su reciente obra “Recursos Humanos para Turismo”, con muy buen acierto escriben “... la

² Pardo, Manuela y Luna Aroca, Roberto (2007) Recursos humanos para Turismo. Prentice-Hall.

configuración del tejido empresarial del sector turístico influye en su concepción de la formación, con un gran peso de las empresas de tamaño mediano y la importante presencia de empresas familiares, donde la formación se realiza más bien de modo informal, aprendiendo en el puesto, de los trabajadores experimentados, pero sin dedicar tiempo ni esfuerzos a una planificación racional de las necesidades y de posibles acciones formativas”.

2.- Políticas de RRHH.

La mayoría de empresas hoteleras de pequeño y medio tamaño se han ido adaptando a la evolución de la hotelería con mayor o menor acierto pero muy pocas se han planteado la necesidad de una auténtica visión estratégica de los RRHH. No sucede lo mismo con los grandes grupos hoteleros que aplican estrategias de RRHH y que disponen de departamentos corporativos bien organizados y que han dejado ya atrás la política de “Administración de Personal” para adoptar la de “Gestión de los RRHH” como es el caso paradigmático de Sol Meliá que fue la primera en hacerlo.

Desafortunadamente no todas las compañías han emprendido todavía el camino de la gestión de los RRHH y para corroborar lo que decimos basta con visitar una a una las páginas web de hoteles y de compañías hoteleras y comprobar cuáles son las que sólo ofrecen la posibilidad de reservar habitaciones y cuáles tienen su pestaña de “Bolsa de trabajo” o de “Planes de carrera”. La pestaña de RRHH sólo aparece por lo general en las páginas de las grandes compañías.

3.- Modalidades de contratación.

La exigencia de ajustar la plantilla a la ocupación del establecimiento fomenta la contratación temporal por períodos breves, incluso de muy pocos días, siendo forzosamente limitado el número de trabajadores con contratos Fijos y Fijos discontinuos. No obstante, en los establecimientos operados por alguna cadena el número de Fijos y Fijos Discontinuos oscila alrededor del 60 – 65% debido también, en gran parte, a que los hoteles de ciudad no sufren una estacionalidad tan fuerte como los costeros.

Los banquetes se sirven acudiendo a personal extra que se contrata exclusivamente para un servicio en concreto y también se da una cierta picaresca en su contratación, muy difícil de demostrar con pruebas en la mano.

En la actualidad se está produciendo un incremento progresivo de la subcontratación que en algunos casos, como en mantenimiento, resulta casi obligada ya que la sofisticación y complejidad de la maquinaria es tan grande que resulta imposible mantener una plantilla de especialistas por grande que sea el establecimiento.

Las carencias puntuales de personal en un momento dado se intentan solventar acudiendo a una ETT y, por último, también cabe considerar que se da una alta rotación laboral en los puestos base. Esto supone, en palabras otra vez de los profesores Pardo y Luna (2007)³, que las empresas *“saben que la necesidad de mano de obra en momentos puntuales les llevará a contratar personas que no están suficientemente capacitadas, pero ¿para qué formar a quien no se va a quedar a trabajar en la empresa?”*

8. NECESIDAD DE FORMACIÓN Y OPORTUNIDAD DE REALIZARLA SEGÚN TIPOLOGÍA DEL ESTABLECIMIENTO

Teniendo en cuenta estos tres factores que dificultan la formación se podría agrupar a los hoteles de Sevilla capital en dos grandes grupos atendiendo a dos criterios: su necesidad de formación y su dificultad de organizarla e impartirla.

Grupo I.- Menor necesidades de formación y mayor facilidad para realizarla.

En el primer grupo entrarían aquellos hoteles pertenecientes a compañías grandes, con una bien definida estrategia de RRHH, por entender que por llevar a cabo acciones programadas de formación para los tres niveles de empleados son los que menos necesidad tienen de formación y cuentan, además, con más medios para implementarla. También conviene tener en cuenta que algunas de estas cadenas grandes cuentan con dos o más establecimientos en Sevilla lo que facilita mucho la impartición

³ Pardo, Manuela y Luna Aroca, Roberto (2007) Recursos humanos para Turismo. Prentice-Hall.

de acciones formativas ya que permite agrupar al personal de varios hoteles con lo que se consigue un número idóneo de alumnos.

A este grupo⁴ se le debe añadir, a pesar de su pequeña dimensión, el hotel Alabardero por tratarse de un auténtico centro de enseñanza. Cabe destacar que la Cadena Hospes ofrece un servicio de e-learning a su personal en la propia web.

Grupo II. Más necesidades de formación y menos oportunidades de realizarla.

El segundo grupo estaría integrado por hoteles⁵ no pertenecientes a ninguna cadena o marca por que tienen más dificultades para organizar acciones de formación, sobre todo aquellos que no alcanzan las 100 habitaciones.

También se encuadran en este mismo apartado aquellos establecimientos⁶ gestionados por algún grupo hotelero o pertenecientes a alguna agrupación de hoteles independientes pero que no muestran ningún enlace a RRHH en sus páginas web de lo que cabe inferir que no les prestan la misma atención que las cadenas de los hoteles integrados en el grupo anterior lo que induce a pensar que tampoco dedican una gran atención a la formación de su personal.

9. ANÁLISIS DE NECESIDADES DE FORMACIÓN

Cuando llega el momento de analizar las necesidades de formación resulta muy habitual cometer el error de fijarse sólo en los síntomas sin investigar las causas que los han originado y esto constituye una grave equivocación porque si sólo se actúa sobre los síntomas no se consigue llegar al fondo del problema y los males no se atajan de raíz sino que sólo se palian los efectos.

⁴ Citemos como ejemplos: Lebreros, Sevilla y Colón (Meliá); Macarena, Tryp (Sol Meliá); Plaza de Armas, Central Convenciones, Viapol y Central (NH); Santa Justa y Ciudad de Sevilla (AC); y otros como Monte Triana y Monte Carmelo; Alfonso XIII; Renacimiento; Zenit Sevilla... entre otros

⁵ Citemos como ejemplos: Don Paco, Vértice Sevilla, Fernando III, Bécquer, Inglaterra, Alcázar, Pasarela, Doña María, Murillo, Patios de Sevilla, Montecarlo, entre otros.

⁶ Citemos a modo de ejemplo: Sevilla Congresos y Eurostars Regina (Hotusa Eurostars); Las Casas de la Judería y Las Casas de los Mercaderes (Intergroup Hoteles); Sevilla Center (Center); Gran Hotel Lar (Stabotel Internacional); Abba Triana (Abba Hoteles); Vime Corregidor (Vime); Cervantes (Best Western); Los Seises (HUSA);...

No siempre una mala atención al huésped tiene su origen en una falta de formación o un plato mal elaborado en la impericia de un cocinero, sino que la falta de atención puede ser el reflejo de un mal clima laboral o el plato no estaba bien presentado porque los ingredientes no eran los adecuados o la maquinaria no era la que se precisaba.

Por lo tanto, cuando llegue el momento de estudiar a fondo las necesidades de formación conviene no dejarse cegar por las primeras apariencias y profundizar hasta tener la completa seguridad de que se ha llegado a las causas que originaron los síntomas.

1.- Directores y subdirectores.

Al iniciar un análisis de necesidades de formación de directores y subdirectores conviene tomar en consideración que los grandes grupos hoteleros suelen ofrecer a sus directores una formación muy completa en tanto que aquellos otros hoteles independientes o de pequeñas compañías, por razón de su tamaño, no tienen tantas posibilidades de acceder a esta formación.

Los grandes grupos suelen programar acciones de formación colectivas específicas para sus directores y los temas más habituales son los relacionados con marketing y ventas, administración y finanzas y gestión de RRHH.

En algunos casos muy concretos, los directores pueden compartir algunas acciones de formación con algunos jefes de departamento, como puede ser el de Administración cuando se trata de algún curso de técnicas presupuestarias o con el de Comidas y Bebidas si el hotel fuera a implantar un nuevo tipo de buffet, por ejemplo. Lo más normal, sin embargo, es que se diseñe una formación específica para ellos para que estén bien preparados para afrontar con éxito las responsabilidades propias de la gerencia general de un establecimiento.

Un correcto análisis de necesidades de formación del colectivo de directores exigiría un estudio individualizado de cada uno de ellos lo cual excede del límite de las posibilidades de este estudio. Muy probablemente, debido a la ya citada diferencia entre

hoteles independientes y de cadena, los directores de los establecimientos abanderados tengan acceso a más oportunidades de formación que los de hoteles independientes que se ven abocados a buscar ofertas de formación en el mercado, como puedan ser las jornadas del Institute for International Research o los seminarios organizados por asociaciones empresariales del sector.

Un plan de formación para directores y subdirectores estará orientado de manera primordial a la adquisición y/o puesta al día de conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto. En menor medida al desarrollo de habilidades que le permitan extraer el máximo provecho de los conocimientos adquiridos y, ya a pequeña escala, al cambio de algunos comportamientos.

2.- Mandos medios.

Los mandos medios constituyen la auténtica espina dorsal de los hoteles y es el colectivo probablemente menos adaptado a los cambios tan grandes que se van produciendo. Su formación es un punto crítico en la evolución de la hotelería. Hay que tener en cuenta que la inmensa mayoría de ellos están contratados como personal fijo o fijo discontinuo lo que no sucede con el personal de base de tal manera que hay más garantía de continuidad por lo que es un colectivo de enorme interés.

La formación de los mandos medios, aunque parezca un contrasentido, no empieza por ellos mismos sino por lograr convencer a propietarios y directores de la necesidad de cambiar la mentalidad de los jefes de departamento. Una vez conseguido esto, se puede empezar a formar a los mandos. El primer objetivo consistirá en convencerles de la absoluta necesidad de entender y asimilar los cambios que se producen y de cambiar su forma de trabajar para adaptarla a los nuevos tiempos.

Hay que aprender a pasar de trabajar en papel a trabajar por pantalla de ordenador, del casillero con notas a la intranet, de la plantilla fija a la subcontratación, a la integración de la diversidad étnica y cultural. Muchas de ellas son acciones que ya se efectuaban antes pero que ahora precisan plantearse en otros términos y con otro enfoque. “Construcción de equipos de trabajo” es algo que deben saber hacer pero habrá que contar que parte de esta fuerza de trabajo serán inmigrantes; “Organización del

trabajo y control de tiempos”, también es otra función a realizar, pero ya no en soporte papel sino por pantalla.

En este segmento de público se dan muchas reticencias y hay nostalgias evidentes. Si el Jefe es un nostálgico que añora los tiempos en que había una partida del carnicero o si piensa que las ensaladas prefabricadas no son dignas de servirse a los clientes nada se conseguirá.

3.- Personal de base.

En algunos departamentos cada vez son más sencillas las tareas que hay aprender porque cada día se procura simplificar el servicio más y más. Ya nadie se acuerda de los desayunos servidos al momento; en la actualidad todos son de buffet. Lo que hace falta de verdad es enseñar modos, comportamientos, modales, educación, urbanidad, saber estar, etc... todo lo que se cobija bajo el título genérico de “Atención al cliente”.

Este razonamiento es aplicable, sobre todo, a Cocina y a Restaurantes y Bares ya que se va simplificando la parte técnica (los alimentos de cuarta y quinta generación vienen listos para servir o sólo deben calentarse o regenerarse, los platos salen ya emplatados de la cocina, algunos cócteles ya vienen embotellados, etc...) pero se potencia la interacción con el cliente no tan sólo por parte de la brigada de comedor o de bar sino también de la cocina con una creciente presencia del chef en el restaurante.

Obras y Mantenimiento, a su vez, es un departamento con una complejidad cada vez mayor ya que se le asigna la responsabilidad de coordinar la gestión medioambiental del hotel y todo lo relacionado con el ahorro de agua y energía. Aunque la maquinaria sea cada vez más compleja y sofisticada no se aumenta en proporción la necesidad de personal interno altamente cualificado porque en muchas ocasiones es obligado recurrir a los servicios técnicos oficiales externos y cada vez en mayor medida a la subcontratación.

También en Pisos se ha introducido mucha maquinaria para limpieza pero no es menos cierto que también se subcontratan cada vez más las grandes limpiezas y por lo

que respecta a lavanderías internas ya van quedando muy pocas por lo que no se generan grandes lagunas de conocimientos.

En Recepción sí que se hace necesario un reciclaje continuo para adaptarse a las nuevas tecnologías de comunicación, el negocio en Internet y las prácticas de yield management.

10. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN POR PÚBLICOS Y POR ÁREAS

En virtud de lo expuesto en el apartado anterior, entendemos que el mejor plan de formación para los hoteles de Sevilla capital consistiría en diseñar una oferta formativa lo suficientemente amplia como para que cada hotel pudiera seleccionar para su personal, de director a marmitón, las acciones que mejor respondieran a sus necesidades de formación.

A continuación se expone la propuesta de temas para un programa de formación y reciclaje del colectivo de trabajadores de los hoteles de Sevilla.

10.1 Programa de formación y reciclaje del colectivo de trabajadores de los hoteles de Sevilla.

1.- Directores

Conocimientos:

- Marketing y Ventas.
- Yield management.
- Comercialización en la red (desde diseño de páginas al cierre de la venta)
- Técnicas de negociación.
- Elaboración y seguimiento de presupuestos.
- Finanzas para hoteleros (estudios de viabilidad y de retorno de la inversión).
- USALI.
- Dirección por objetivos y gestión del desempeño.
- Implantación de nuevas tecnologías en el hotel.

Habilidades:

- Técnicas de expresión oral y de presentaciones en público.
- Motivación de personal.
- Construcción de equipos de trabajo.
- Uso de herramientas y aplicaciones informáticas para dirección.

Comportamientos:

- Formación para la gestión del cambio.

2.- Mandos medios.

Conocimientos (comunes todos los departamentos):

Función de RRHH:

- Selección de personal
- Formación de formadores
- Motivación de personal y mantenimiento de clima laboral.
- Gestión medioambiental.
- Gestión de calidad.
- Riesgos laborales.

Función económica.

- USALI
- Elaboración y seguimiento de presupuestos.

Habilidades (por departamentos):

- Uso de herramientas y aplicaciones informáticas.
- Técnicas departamentales a definir según las necesidades de cada hotel.

Comportamientos:

- Adaptación al cambio.

3- Personal de base.

Conocimientos:

- Técnicos departamentales según necesidades de cada hotel.

Habilidades:

- Técnicos departamentales según necesidades de cada hotel.

Comportamientos:

- Integración cultural para inmigrantes.
- Mentalidad de servicio.
- Sistemas de calidad.

10.2 Sistemas de formación para cada nivel

Para facilitar el acceso de los directores a la formación conviene establecer dos líneas de actuación:

- Seleccionar cursos on line, masters presenciales y masters on line y ofertarlos a los interesados con la posibilidad de solicitar alguna ayuda económica dado el importe elevado de las matrículas.
- Organizar por parte de algún organismo oficial (Consejería, Ayuntamiento, Asociación de Hoteles de Sevilla y Provincia) seminarios con una cierta variedad de temas de tal manera que los directores pudieran seleccionar aquellos que mejor se acomodaran a sus intereses prioritarios.

La formación genérica, aquella que es inherente al rol de jefe, como “Saber ser jefes” o “Cómo formar a su personal”, podría ser formación impartida fuera de los hoteles con participación de jefes de distintos establecimientos. En caso de hoteles grandes, o de que sean varios los hoteles en Sevilla de una misma compañía (casos de Sol Meliá o NH) podría darse en su propio hotel si el número de participantes (de 8 a 10 como mínimo) lo permite.

Cursos presenciales intrahoteleros:

La formación departamental como, por ejemplo, “Control de APPCC para Jefes de Cocina” o “Uso de programas informáticos en Pisos para Gobernantas”, deberá ser siempre institucional, extrahotelera, con participantes de varios hoteles, por una razón de tipo práctico: si se diera en el hotel, vendría a ser una clase particular para un solo alumno, el jefe de departamento, o tal vez para dos, si hubiera segundo.

Para el colectivo de recepcionistas y, en menor medida Administración, Calidad, RRHH, RRPP y Ventas, en donde suele haber bastantes personas con estudios de turismo o de administración finalizados, sería conveniente un sistema de becas para cursar un master.

Para jefes o segundos con potencial de desarrollo, o incluso para personal de base interesante, se propone que, con la debida supervisión se les planteara la posibilidad de entrar en un Plan de Carrera cuyo objetivo final pudiera ser llegar a ocupar un puesto de dirección, de subdirección o, más modestamente, de director de C. y B. o de Alojamientos, aunque estas dos últimas posiciones no sean muy abundantes en Sevilla.

Para la adquisición de conocimientos teóricos parece más adecuada la formación en el propio hotel por departamentos. Ejemplo: “Uso de productos químicos para Pisos”. Aquí debería llegarse a acuerdos, con los grandes proveedores como Johnson Diversey, Mutua, bodegueros, bebidas refrescantes, maquinaria, sistemas informáticos, etc... para que se programaran cursos en los hoteles impartidos por sus propios técnicos para enseñar al personal de base. Los proveedores no muestran colaboradores en este sentido.

Para la adquisición y desarrollo de las habilidades prácticas hay que ser radical: este es un asunto interno y cada hotel debe enseñar a trabajar según sus normas y procedimientos y aplicar aquello de que una de las competencias fundamentales de un jefe es la de desarrollar a las personas. Enseñar a preparar los platos de la carta del hotel no se puede subcontratar fuera. Lo que sucede es que la inmensa mayoría de hoteles individuales no disponen de manuales de procedimientos (y algunos que los tienen, los

ignoran). Es ilustrativa una frase pronunciada por una gobernanta de un hotel importante de Sevilla “*yo les doy el manual y ni se lo leen*”. Y es que esto no es repartir estampitas sino enseñar.

La propuesta, en este caso, sería doble: en primer lugar, ayuda para redactar manuales (pero con sentido común, con sencillez y sin la complejidad burocrática de los programas de calidad que echan a la gente para atrás) y, en segundo lugar, acciones previas de formación de formadores y de cambio de mentalidad de los jefes (y de algunos directores).

Para el cambio de actitudes sí que hay que acudir a profesorado externo para impartir las acciones, que no cursos, de formación; son gente más preparada. A estos cursos acude mezclado el personal del hotel sin distinción de departamento, los de dentro y los de fuera.

Para la modificación de los comportamientos y las actitudes no basta con la adquisición de conocimientos o destrezas sino que también será necesario aplicar técnicas basadas en la reflexión personal y la motivación ya que entran en juego las actitudes de cada uno y estas sólo se cambian o modifican por la propia convicción personal. Un ejemplo: todas las personas saben sonreír, pero sólo lo hacen cuando tienen ganas de hacerlo o por estar convencidas de que el cliente aprecia un rostro sonriente, como sucede en la hotelería y hostelería.

PROFESORADO:

Llevar a la práctica todo lo anterior es un trabajo ímprobo que quizás sólo podría hacerse a base de un Plan especial de la Consejería de Turismo como parte de algún Plan de Excelencia con respaldo económico, a desarrollar, tal vez, en un par de años. El diseño de las acciones y su impartición posiblemente exceda de la capacidad de gestión de las actuales infraestructuras por lo que sería necesario contar con la colaboración de alguna consultora grande.

Los formadores internos. Su perfil.

Para la adquisición de destrezas es muy recomendable contar con formadores internos por tratarse de personas que conocen muy bien la operativa de la compañía y la propia cultura empresarial. Para ser formadores internos deberán poseer el perfil adecuado. Por ello se recomienda que:

- Ocupen un puesto como jefes o segundos de departamento o sean técnicos de la sede corporativa.
- Posean una experiencia mínima de dos años en el puesto actual.
- Hayan demostrado ser hábiles gestores de los RRHH.
- Posean una gran competencia profesional en el desempeño de su puesto, comprobable por los buenos resultados económicos y de calidad de su departamento, conseguidos mediante el trabajo en equipo de una plantilla adecuadamente gestionada, formada y motivada.
- Posean una excelente capacidad de comunicación y les resulte fácil establecer buenas relaciones interpersonales.

Estas cualidades, con todo, no bastan para asegurar que sean buenos instructores sino que deben seguir los correspondientes cursos de formación de formadores cuya temática abarcará dos áreas bien diferenciadas. En una de ellas se repasarán exhaustivamente los manuales de operaciones de la compañía y en la otra se estudiarán las técnicas de transmisión de conocimientos adecuadas a la formación hotelera.

MEDICIÓN DE RESULTADOS

Es muy difícil cuantificar en qué medida un personal mejor formado puede contribuir a incrementar los resultados en Sevilla. Cuando se piensa en valoraciones las preguntas ¿El valor añadido después de dar formación compensa la inversión? Primera pregunta: ¿es realmente posible evaluar el valor añadido por la formación? ¿Es posible medir hasta qué punto la formación en sí misma ha mejorado los resultados?

No es posible, entre otras razones porque hay muchas más variables que inciden de manera mucho más directa desde una oferta a precios más bajos, la elección de

Sevilla como destino de una línea de low cost o, por el contrario, el abandono de algunas líneas que tuvieran como destino el aeropuerto de Sevilla.

A pesar de la dificultad se podría llevar a cabo alguna medición. Se proponen las siguientes que deberían ser afrontadas en un estudio posterior:

1.- Valoración del grado de satisfacción de los receptores de la formación.

Mide la valoración de los asistentes respecto de los contenidos, profesorado, aplicabilidad/utilidad, instalaciones, metodología.

2.- Valoración de resultados por parte de los clientes.

Exigiría entre otros medios, la realización de entrevistas sobre calidad de servicio a efectuar en el aeropuerto y en la estación de Santa Justa a la salida de los viajeros de trenes AVE, larga distancia y regionales (Málaga, Cádiz) antes y después de la campaña.

3.- Valoración parte de los directores basándose en sus encuestas de calidad.

Debería basarse en los resultados de preguntar a los directores para conocer su opinión al cabo de seis o de doce meses de la finalización de la campaña de formación. Más que resultados económicos, habría que ver indicadores de calidad.

4.- Mystery Guest.

Aunque su costo sería muy elevado, se podría tomar una muestra representativa de hoteles de cada categoría y efectuar una campaña antes del inicio y después de la finalización de los programas de formación al objeto de establecer un análisis comparativo.

11. EJEMPLO DE OFERTA FORMATIVA CON RESULTADOS VISIBLES: MASTER EN DIRECCIÓN HOTELERA DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA

Es importante conocer la oferta que colabora a la formación de los recursos humanos dedicados al sector de la hotelería sevillana. Por lo que se refiere a la formación de las personas que ocupan los niveles de máxima responsabilidad en los

hoteles destaca el Master en Dirección Hotelera⁷ ofrecido por la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de la Universidad de Sevilla.

Es una oferta relativamente reciente que está demostrando su efectividad en el objetivo perseguido y en consecuencia debe ser tomada en cuenta en un análisis del impacto económico del sector hotelero sevillano como factor condicionante. Algún dato puede ser ilustrativo. Este es el caso de D. José Manuel Álvarez Gómez, titulado en este Master, que ha ocupado ya la dirección de varios hoteles de Sevilla, entre ellos el Hotel Sevilla Congressos y en la actualidad el Hotel Sevilla Center.

Su objetivo es la formación integral y especializada de titulados/as altamente cualificados para la asunción de puestos de responsabilidad y, en su caso, de dirección, de hoteles y otros establecimientos de alojamiento turístico.

Para alcanzar este objetivo, la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Sevilla pone a disposición de los/las alumnos/as del Máster un amplio elenco de profesores universitarios y profesionales del sector, con una extensa trayectoria profesional y/o docente; un completo y atractivo programa elaborado por y para el sector turístico y un material específico que facilita la formación teórico-práctica en las áreas más relevantes de la dirección y gestión de las empresas de alojamiento turístico, dedicando una atención especial a los aspectos prácticos reales propios del funcionamiento diario de dichas empresas.

La importancia del subsector de los alojamientos turísticos en el sector turístico resulta indudable cualquiera que sea el criterio de aproximación a la realidad que se adopte: económico, social, cultural, etc. Sus variables definitorias (volumen de negocio, número de empleados, establecimientos abiertos, etc.) alcanzan magnitudes ciertamente notables.

Estas circunstancias propiciaron la organización de las dos primeras promociones del Curso de Experto en Gestión Hotelera (Curso 2002-03 y 2003-04) en la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales. La experiencia de estos dos años reafirmó, por una parte, la necesidad de formación especializada y de alto nivel

⁷ http://www.centro.us.es/euee/master06_07

académico y profesional en estos ámbitos, y, por otra, la decisión de ampliar el programa original y ofrecer a los/as alumnos/as y profesionales interesados el Master en Dirección Hotelera, incorporando, junto al módulo de Gestión hotelera y de alojamientos, otro correspondiente a Dirección de alimentos y bebidas. En el curso 2007-08 se impartirá la IV edición, precedida por el éxito de ediciones anteriores.

El curso es fruto del esfuerzo y colaboración de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales y un amplio elenco de instituciones, empresas y profesionales del sector turístico, fundamentalmente especializado en la gestión y dirección de establecimientos de alojamiento y restauración, que colaboran en la impartición de las clases, en la dirección de los trabajos de fin de curso, en la organización de actividades complementarias y en la realización de las prácticas reales en empresas del sector.

Al citado Máster puede acceder cualquier persona que cuente con un Título Universitario de Licenciatura o Diplomatura. Sin embargo, dada la especialización del curso existen unas vías de acceso⁸ con carácter preferente.

Existe una vía de acceso a los módulos que conforman el Máster en Dirección Hotelera, para los profesionales del sector con acreditada experiencia.

Está estructurado en dos cursos-módulos. El primero, dedicado a la Gestión Hotelera y de Alojamientos y el segundo, a la Dirección de Alimentos y Bebidas. Su estructura independiente, aunque perfectamente concatenada, permite al alumnado cursar uno u otro o ambos de forma sucesiva o en años académicos diferentes.

El contenido del curso es el siguiente:

GESTIÓN HOTELERA Y DE ALOJAMIENTOS

OPERACIONES HOTELERAS Y DE ALOJAMIENTOS

Introducción a la Gestión Hotelera

⁸ *Acceso con carácter preferente:* DIPLOMADOS/AS EN TURISMO, TÉCNICOS/AS EN EMPRESAS Y ACTIVIDADES TURÍSTICAS (Titulación equivalente a Diplomatura Universitaria), DIPLOMADOS/AS EN CIENCIAS EMPRESARIALES, LICENCIADOS/AS EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS, LICENCIADOS/AS EN ECONOMÍA, LICENCIADOS/AS EN INVESTIGACIÓN Y TÉCNICAS DE MERCADO, OTRAS DIPLOMATURAS Y LICENCIATURAS UNIVERSITARIAS

CAPÍTULO 8 *Plan de formación para los hoteles de Sevilla*

Hoteles Urbanos
Hoteles Vacacionales
Tiempo Compartido

ENTORNO LEGAL

Entorno legal de las empresas de alojamiento
Relaciones con las Administraciones Públicas

GESTIÓN DE CALIDAD

MEDIO AMBIENTE

PLANES DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN:

Planes de Marketing
Comercialización Externa
Comercialización Interna

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

El Sistema Uniforme de Cuentas
Análisis de Inversiones

HERRAMIENTAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

RECURSOS HUMANOS

HABILIDADES DIRECTIVAS

Técnicas de Negociación y Competencias Directivas
Comunicación

PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

Publicidad y Relaciones Públicas aplicadas
Protocolo

DIRECCIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

INTRODUCCIÓN AL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN

OPERACIONES EN EL ÁREA DE ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS:

Recursos Humanos: área de servicios
Recursos Humanos: áreas de producción y almacenamiento
Nuevas tecnologías en la Restauración
Procesos y sistemas de trabajo. Manuales de procedimiento
Compras, provisionamiento y distribución
Nuevos productos. Ingeniería de Menús
Gestión en Food Service Industry

SEGURIDAD ALIMENTARIA

GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN EN LA RESTAURACIÓN:

Fundamentos del Marketing en la Restauración
Investigación de Mercados en la Restauración
Planes de Comunicación

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA

La actividad docente se lleva a cabo, con la aplicación de las nuevas tecnologías disponibles, en las aulas de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales. Los profesores desarrollan sus programas teóricos y prácticos a través de una completa documentación que se encuentra a disposición del alumno en formato telemático, permitiendo con ello su continua actualización y reutilización sin deterioro alguno. Además, a lo largo del curso se entrega material adicional, bien en formato papel o informatizado, correspondiente a lecturas técnicas recomendadas, supuestos prácticos a desarrollar en el aula, documentación actualizada de la materia, etc.

RELACIÓN DE PROFESORES:

José Manuel Álvarez Gómez, Director del Hotel Sevilla Center (Sevilla)

Alberto Bernáldez Domínguez, Director del laboratorio farmacéutico Gómez-Beser

Cristóbal Borrás Rexach, Ex Jefe de Formación y Estudios de Recursos Humanos en Sol Meliá. Miembro del Plan Cualifica Costa del Sol Occidental

Ana Colom Barrero, Directora Comercial Andalucía. Hesperia Hoteles

Manuel Cornax Campa, Director General Área Sur Stabotel

Fernando A. Fraguas Aznar, Director del Plan Cualifica de la Costa del Sol Occidental

Javier Frieria Acebal, Director Hotel NH Constanza (Barcelona)

Diego López Herrera, Dto. Economía Financiera y Contabilidad. Univ. de Sevilla

José Moreno Rojas, Dto. Economía Financiera y Contabilidad. Univ. de Sevilla

Carmen Núñez Pérez, Directora Comercial Hotel Occidental Sevilla

María Teresa Otero Alvarado, Dto. Comunicación Audiovisual, Publicidad y Literatura. Universidad de Sevilla

Carmen Palacios Burgos, Responsable de Calidad y Recursos Humanos zona centro Sol-Meliá

CAPÍTULO 8 *Plan de formación para los hoteles de Sevilla*

Javier Pardo Santiago, Director de Operaciones AC Gran Class

César Pérez Araque, Director de Calidad y Medio Ambiente de Hoteles Vincci

Francisco Piedras Murillo, Director de Formación de Directivos de Sol Meliá

Cristóbal Real Dominguez, Empresario de Hostelería. Ex Director de Alimentos y Bebidas de Hipotels Andalucía

María Ángeles Revilla Camacho, Dpto. Admón de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados (Marketing). Universidad de Sevilla

Manuel Rey Moreno, Director-Gerente del Consorcio Turismo de Sevilla

Aurora Rivas Sánchez, Directora de Servicios Generales de MS Hoteles (Málaga)

Jesús Roelas Vega, Director de Administración de Barceló Renacimiento (Sevilla)

Antonio J. Sánchez Sáez, Dpto. Dº Administrativo y Dº Internacional Público. Universidad de Sevilla

Carlos Sanz Domínguez, Dpto. Dº Administrativo y Dº Internacional Público. Universidad de Sevilla. Director del Máster.

Yves Sinclair, Consultor y Experto en Gastronomía

Emilio Suero Muñoz, Director de Explotación del Gran Hotel Bahía Duque Resort (Tenerife)

Juan Manuel Tarquini Alexeew, Empresario Hostelería. Ex Director Hacienda La Boticaria

Mauro Vaia Pérez, Director de Restauración Hotel Meliá Madrid Princesa

Junto a la actividad docente, se ofrece al alumnado la posibilidad de realizar un periodo de prácticas de dos meses de duración, en establecimientos hoteleros singulares en distintas comunidades autónomas nacionales y en el extranjero y en áreas vinculadas a los objetivos formativos del curso (departamentos de calidad; departamentos comerciales; dirección; administración; training de formación por diversos departamentos; etc.) haciendo uso de los actuales convenios de colaboración para la realización de prácticas con importantes establecimientos y cadenas hoteleras: NH, AC, Sol-Meliá, Paradores de Turismo, Lopesan, Barceló, Hipotels, Vincci, Abba, etc. Esta experiencia continúa con la ulterior colocación en régimen laboral de numerosos alumnos/as tras la finalización del periodo de prácticas

Establecimientos en que los alumnos realizan prácticas ⁹
HOTEL ABBA TRIANA
HOTEL AC CIUDAD DE SEVILLA
HOTEL AC NUEVO PORTIL GOLF (HUELVA)
HOTEL AC SANTA JUSTA
HOTEL BARCELÓ PUNTA UMBRÍA (HUELVA)
HOTEL BARCELÓ RENACIMIENTO
HOTEL BARROSA PARK (CHICLANA, CÁDIZ)
HOTEL MELIÁ BARCELONA
HOTEL MELIÁ COLÓN
HOTEL MELIÁ LEBREROS
HOTEL MELIÁ SEVILLA
HOTEL MELIÁ VENDOME (PARÍS)
HOTEL MÉRIDA BOUTIQUE (BADAJOZ)
HOTEL NH ALANDA (MARBELLA)
HOTEL NH ALMENARA GOLF HOTEL SPA (SAN ROQUE, CÁDIZ)
HOTEL NH CENTRAL CONVENCIONES
HOTEL NH COSTANZA (BARCELONA)
HOTEL NH GRAN CASINO DE EXTREMADURA
HOTEL NH JEREZ
HOTEL NH MARBELLA
HOTEL NH PLAZA DE ARMAS
HOTEL NH VIAPOL
HOTEL SEVILLA CONGRESOS
HOTEL TRYP APOLO (BARCELONA)
HOTEL TRYP MACARENA
HOTEL TRYP MEDEA (BADAJOZ)
HOTEL TRYP MENFIS (MADRID)
HOTEL TRYP OCEANIC (VALENCIA)

El Master cuenta con el apoyo de las instituciones públicas (entre las que se encuentran el Ayuntamiento de Sevilla, el Consorcio de Turismo de Sevilla y la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte de la Junta de Andalucía) y la Asociación de Hoteles de Sevilla y provincia.

⁹ La relación no es exhaustiva. Sólo incluye algunos establecimientos en los que los alumnos realizan prácticas.

CONCLUSIONES

- La actividad económica que genera el turismo supone un 11 % del PIB en España y un 12,1% en Andalucía, entre los efectos directos, indirectos e inducidos. Respecto al empleo, los porcentajes son del 9,6% y del 11,1%, respectivamente. Estos datos confirman al turismo como un fenómeno clave para el desarrollo económico de Andalucía.
- El sector de alojamiento hotelero ocupa una posición central en la cadena de valor del turismo, con lo que la actividad turística genera una gran parte de la demanda hotelera (más de un 85% de viajeros en Sevilla). El transporte, aéreo y terrestre fundamentalmente, juegan un papel importante, no sólo como generadores de renta y empleo sino como facilitadores de la llegada de viajeros a nuestra ciudad. El desarrollo de las infraestructuras viarias y aeroportuarias de las últimas décadas junto con la expansión del mercado de vuelos regulares gracias al proceso de desregulación del sector han permitido un crecimiento espectacular tanto en el número de rutas aéreas regulares como del pasajeros que llegan a nuestras ciudades utilizando esta vía de acceso. La aparición de las denominadas compañías de bajo coste, junto a la generalización del uso de Internet para la contratación, consulta y pago de viajes en avión han permitido el acceso al mercado turístico de un importante porcentaje de población que antes quedaba fuera del mismo por razones socioeconómicas fundamentalmente.
- La atracción que suponen los importantes recursos turísticos locales, así como el papel que juegan los agentes dinamizadores del turismo permiten albergar unas expectativas favorables para el desarrollo del sector turístico.
- El principal motivo que lleva a los viajeros a los establecimientos hoteleros de Sevilla es el de turismo de vacaciones y ocio, mientras que el turismo de negocios y congresos es más bien escaso, siendo necesario un mayor esfuerzo de las autoridades en inversión en infraestructuras que posibilite la organización de grandes congresos tanto nacionales como internacionales.

Conclusiones

- Entre 1999 y 2006, tanto el número de viajeros alojados en establecimientos hoteleros de Sevilla como el número de pernoctaciones ha crecido suavemente. No obstante, el crecimiento a nivel de la provincia y de Andalucía ha sido mayor, lo que ha supuesto una reducción de la participación de Sevilla capital respecto a la provincia y a la Comunidad Autónoma tanto en el número de viajeros alojados como en el número de pernoctaciones.
- La estancia media de los viajeros alojados en establecimientos hoteleros de Sevilla es considerablemente inferior a la registrada por los establecimientos de Andalucía y de España.
- La demanda hotelera en Sevilla muestra una marcada estacionalidad que se ha mantenido prácticamente invariable a lo largo del período de referencia. Los niveles máximos de demanda se registran en primavera (abril y mayo, debido fundamentalmente al reclamo que suponen la Semana Santa y la Feria) y en otoño (septiembre y octubre), mientras que los niveles mínimos se registran en verano (julio y agosto, debido a las elevadas temperaturas) y en invierno, a pesar de la suavidad de las temperaturas. Este comportamiento estacional de la demanda hotelera en Sevilla es muy distinto al registrado en Andalucía en su conjunto (donde el máximo de demanda se registra en los meses de verano), ya que la demanda hotelera de Andalucía está dominada por el turismo de sol y playa.
- La ciudad de Sevilla es el elemento fundamental en el turismo de la provincia sevillana, ya que la demanda hotelera de la ciudad de Sevilla ha supuesto entre el 75% y el 80% de la demanda total de la provincia. Esta situación ha supuesto que las principales variables de demanda hotelera presentaran un comportamiento paralelo en la provincia y la capital.
- Los establecimientos hoteleros son uno de los aspectos más valorados por los viajeros que eligen Sevilla como destino. Sin embargo, la valoración de los establecimientos hoteleros de Sevilla es inferior a la media de Andalucía.

Conclusiones

- El 51,66% de los establecimientos hoteleros de la provincia de Sevilla y el 69,48% de las plazas se encuentran en su capital. Entre el año 2000 y mediados de 2007, tanto el número de establecimientos hoteleros como el número de plazas de Sevilla han crecido de forma continuada.
- Por tipo de establecimiento, aunque el número de pensiones y hostales es levemente superior al de hoteles, las plazas ofertadas por los hoteles suponen el 86% del total ofertado por los establecimientos hoteleros de Sevilla. Además, con el paso del tiempo las pensiones y hostales han ido cediendo terreno a favor de los hoteles.
- Por categoría, los hoteles más abundantes y los que más plazas ofrecen en Sevilla son los de cuatro estrellas. Con el transcurso de los años los hoteles de calidad inferior han ido cediendo terreno a favor de los de mayor categoría, de forma que a mediados de 2007 las plazas ofertadas conjuntamente por hoteles de 5, 4 y 3 estrellas suponían el 92% del total.
- La calidad de los hoteles de la ciudad de Sevilla es superior a los de la provincia, a pesar de que con el paso del tiempo las pensiones y hoteles de menor categoría hayan cedido terreno en la provincia a favor de los hoteles de cuatro estrellas.
- El grado de ocupación de los establecimientos hoteleros de Sevilla capital es superior al de Andalucía, y éste al de la provincia sevillana. No obstante, el grado de ocupación no ha superado el 60% a lo largo del periodo de referencia, a la vez que ha presentado una tendencia descendente.
- Los establecimientos hoteleros de la ciudad de Sevilla emplean a cerca de 3000 (año 2007) trabajadores, lo que supone un 75% del personal empleado en los establecimientos hoteleros de la provincia de Sevilla. Teniendo en cuenta que las plazas ofertadas por la capital representan el 69% del total de la provincia, podemos afirmar que los establecimientos de la capital son más intensivos en empleo.

- Los efectos directos que genera el sector hoteles de la ciudad de Sevilla en términos de empleo alcanza un total de 2.462 puestos de trabajo en el año 2005 (los datos económicos de los hoteles son del ejercicio 2005 el motivo es que tenían que tener cerradas sus cuentas económicas), con unos Gastos de Personal de 57.931.301,64 euros, y como efecto indirecto como consecuencia de las compras y las inversiones del sector se generan en la provincia de Sevilla 2002 puestos de trabajo repartidos en los diferentes sectores económicos, con mayor peso el sector servicio. Asimismo el efecto inducido genera 589 empleos adicionales, motivado por el consumo de los trabajadores del efecto directo y por el consumo de los trabajadores del efecto indirecto. Lo que supone a nivel provincial que los hoteles de la ciudad de Sevilla proporcionan un total de 5.054,13 puestos de trabajo. Los impactos económicos indirecto e inducido se han calculado a través del modelo de Demanda de Leontief o modelo input-output, y una vez soslayados los problemas de la obtención de datos económicos, así como la no existencia de TIO provinciales o municipales, se han obtenido los resultados comentados.
- Los retos a los que se enfrenta el sector provienen de la elevada competitividad que supone tanto la aparición de nuevos destinos emergentes como la saturación del mercado local, con una expansión suave pero constante en el crecimiento de nuevas plazas hoteleras, que llevan al sector a una feroz lucha por evitar la baja ocupación, especialmente en los períodos de baja demanda (característicos en la demanda turística, muy estacional tanto en hoteles de sol y playa como en hoteles urbanos).
- Tomando la partida en las nuevas teorías de comportamiento estratégico empresarial aplicadas al sector hotelero, podemos destacar las principales alternativas que se proponen para afrontar los nuevos condicionantes del mercado. Dichas estrategias giran alrededor del concepto de compromiso con la calidad y de la adaptación preferente a las necesidades del cliente. Una de las principales consecuencias de estas propuestas es la persecución de un objetivo básico: la diferenciación del producto. Alrededor de estos principios básicos se construyen una serie de comportamientos estratégicos no excluyentes que

Conclusiones

incluyen acciones que conducen a un mejor aprovechamiento de los recursos organizativos y humanos, así como a una definitiva implantación de la nueva cultura tecnológica en todos los procesos, tanto operativos, comerciales como los que forman parte del propio servicio ofrecido al cliente. En las nuevas teorías de gestión estratégica destacan, por lo tanto, los denominados recursos intangibles, con una valoración creciente tanto por los investigadores como por los propios agentes que intervienen en el sector (directivos, organizaciones empresariales, etc.).

- Al aplicar la metodología DAFO al sector hoteles de Sevilla hemos observado como Debilidades más importantes: la falta de ideas innovadoras, la falta de diversificación de servicios ofrecidos, la insuficiencia en la explotación de los servicios complementarios, la lentitud en la adopción de medidas ante los cambios del mercado, la escasa efectividad en los medios de publicidad utilizados por los establecimientos hoteleros, el excesivo individualismo en las actuaciones y la falta actividades conjuntas con Asociaciones, Instituciones y Organismos.
- Como Amenazas del entorno: Problemas de accesos, transportes y parking públicos, la estacionalidad de la ocupación, la concentración de eventos en pocos meses, la carencia de espacios para desarrollar grandes eventos y congresos, escasa información y accesibilidad al patrimonio artístico y cultural, deterioro de la imagen de la ciudad de Sevilla en algunos aspectos, la cercanía de zonas turísticas muy competitivas y más agresivas, y la adversa coyuntura internacional.
- Las Fortalezas que tienen los hoteles de Sevilla son: emplazamiento de las empresas hoteleras en la ciudad, importante oferta de hoteles, concentración en los de lujo, variedad de oferta y tipología, oferta renovada y con modernas instalaciones, elevado ratio empleo por plazas hoteleras, plantilla preparada y profesional, buena relación calidad-precio, y elevada satisfacción de la clientela.

Conclusiones

- Y las Oportunidades: la situación geográfica y estratégica de la ciudad de Sevilla, la marca Ciudad de Sevilla, su buena climatología, la peatonalización del Casco Histórico, su rico patrimonio histórico, artístico, cultural y gastronómico de la ciudad de Sevilla, el incremento del turismo nacional, la nueva tipología de clientes, el potencial mercado para la explotación de servicios complementarios, el cambio en el sector del transporte y las nuevas tecnologías de la información.
- Para el desarrollo futuro y debido a la gran competitividad del mercado los factores sobre los que se han de adoptar medidas son: LA CALIDAD, INNOVAR, DIFERENCIAR Y PERSONALIZAR.
- Al observar y estudiar las citas en las guías de viajes, guías de restauración y hoteles, de los establecimientos hoteleros, a primera vista Sevilla es la ciudad con mayor número total de citas, pero profundizando y realizando un análisis comparativo con una serie de variables como la población municipal, los viajeros por puntos turísticos, los establecimientos de restaurantes y bares y el número de hoteles y pensiones en cada una de las capitales de provincias andaluzas, Sevilla pierde esa posición dominante.
- El objetivo principal de la formación ofrecida a los directores es prepararles para que sean capaces de conseguir los resultados económicos previstos en el presupuesto anual. Por ello se debe insistir en las áreas de mayor interés: Marketing y ventas para llenar el hotel al precio requerido (incluye yield management), Dirección por objetivos y Gestión del desempeño de los colaboradores.
- Puesto que los directores de hoteles de cadena reciben suficiente formación y reciclaje, un Plan de Formación Hotelera para Sevilla debería centrarse en ofrecer acceso a la formación gerencial a los directores de hoteles no agrupados en cadenas mediante Jornadas o seminarios de corta duración y facilitarles el acceso a la formación on line.

Conclusiones

- El objetivo de la formación para los mandos medios es capacitarles para que sepan ser jefes y adaptarse al cambio. Por tanto la formación debe incidir en la gestión del cambio de mentalidad en los mandos medios para impulsar una nueva forma de entender la hotelería en la que el jefe de departamento asume el papel de gestor de la operación del departamento, de gestor de la economía y de gestor de los recursos humanos.
- Aunque los jefes de departamento de algunas grandes cadenas reciben suficiente formación y reciclaje será preciso organizar acciones coyunturales de formación y actualización de los conocimientos técnicos.
- Conseguir que los jefes de departamento acudan a acciones de formación fuera de los hoteles resultará difícilísimo salvo que se programen unas Jornadas profesionales (Cocina, Pisos) contando, por ejemplo, con la colaboración de las asociaciones profesionales o trayendo a profesionales y cocineros de gran prestigio que tengan gran capacidad de convocatoria. Será necesario apoyarse en la publicidad y contar con mucho apoyo institucional.
- El objetivo de la formación del personal de base debe ser la modificación de los comportamientos de aquellos que lo necesiten y el aprendizaje y actualización de los conocimientos profesionales. Las áreas de mayor interés son, por tanto, la integración cultural de los inmigrantes, la convicción de la importancia de la mentalidad de servicio como factor de excelencia y acciones coyunturales de formación técnica.
- Para el personal de base, en lo referente a la adquisición de conocimientos técnicos y desarrollo de habilidades, lo más razonable es pensar en acciones intrahoteleras a cargo de formadores internos o de proveedores. Las acciones orientadas a la mentalización del personal de base deberían ser externas y su organización será muy complicada porque, si ya resulta difícil de por sí convocar a los mandos medios para que acudan a acciones de formación fuera

Conclusiones

de sus hoteles, conseguirlo con el personal de base raya en lo imposible y conviene ser realistas en este sentido.

- Las grandes cadenas con fuerte implantación en Sevilla y número suficiente de empleados juegan con la ventaja de no tener que depender de otros hoteles porque poseen la masa crítica suficiente para programar sus propias acciones pero éste no es el caso de los hoteles independientes.
- Para impartir acciones de formación orientadas a cambios de comportamiento – la consabida "Atención al cliente"- sería necesario agrupar a empleados de distintos hoteles y, es probable que, sólo se conseguiría una respuesta aceptable si se contara con un decidido apoyo institucional y si se dieran muchas facilidades para la asistencia y, aun en estas circunstancias, lo más probable es que estas acciones sólo llegaran a una parte de la plantilla, la formada por personal fijo y fijo discontinuo, quedándose fuera el personal de contrato.

ANEXO

LOS DATOS DE ESTE CUESTIONARIO SOLO SERÁN UTILIZADOS POR LOS PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA PARA EL ESTUDIO SOBRE EL SECTOR HOTELERO ENCARGADO POR LA CONSEJERIA DE TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE. SÓLO SERÁN PUBLICADOS DE FORMA AGREGADA Y SERAN DESTRUIDOS A LA FINALIZACIÓN DEL TRABAJO.

LES ANTICIPAMOS NUESTRO AGRADECIMIENTO POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

NOMBRE COMERCIAL:_____	
CATEGORIA: ***** <input type="checkbox"/> **** <input type="checkbox"/> *** <input type="checkbox"/> ** <input type="checkbox"/> * <input type="checkbox"/>	
DOMICILIO FISCAL: _____	
DIRECCIÓN: _____	
MUNICIPIO _____	PROVINCIA. _____ CÓDIGO _____
PERSONA DE CONTACTO _____ CARGO _____	
TELÉFONO _____	FAX _____ E-MAIL _____

2. FORMULA DE GESTION

<ul style="list-style-type: none">▪ Propiedad..... <input type="checkbox"/>▪ Contrato de Gestión <input type="checkbox"/>▪ Alquiler..... <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none">▪ Otros (indique cual):
---	---

3. COMPETITIVIDAD

SEÑALE LAS PRINCIPALES <u>DIFICULTADES</u> A LAS QUE SE ENFRENTA EN EL DESARROLLO DE SU ACTIVIDAD (señale con una cruz)	
<ul style="list-style-type: none">▪ Disponer de mano de obra especializada... <input type="checkbox"/>▪ Aprovisionamiento..... <input type="checkbox"/>	<ul style="list-style-type: none">▪ Accesibilidad..... <input type="checkbox"/>▪ Promoción turística..... <input type="checkbox"/>
Otros (indique cuáles) _____	

4. FORMACIÓN

SEÑALE EL NIVEL DE <u>FORMACIÓN</u> DE LA MANO DE OBRA (señale con una cruz):				
	Estudios Primarios	Bachillerato o F.P.	Diplomado	Licenciado o Superior
DIRECTOR:				
MANDOS INTERMEDIOS:				
RESTO DEL PERSONAL:				

Indique las deficiencias encontradas en el nivel de formación de sus empleados _____

5. FOMENTO DEL SECTOR

¿QUÉ MEDIDAS CONSIDERA ÚTILES PARA FAVORECER EL DESARROLLO DE SU NEGOCIO? (señale en una escala de 1-menor relevante- a 5 –más relevante- su valoración como medida estratégica):

- | | |
|---|--------------------------|
| ▪ Ayudas y subvenciones directas | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Escuelas de Formación Profesional | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Programas de promoción específicos | <input type="checkbox"/> |
| (ferias de turismo, campañas de promoción local...) | |
| ▪ Plan de transporte específico para el sector..... | <input type="checkbox"/> |

¿Qué peticiones de ayuda para el fomento y desarrollo del sector hotelero sevillano trasladaría a las Administraciones Públicas? _____

6. PUBLICIDAD DEL SECTOR

¿ UTILIZA ALGUN MEDIO DE PUBLICIDAD PARA SU ESTABLECIMIENTO? (señale con una cruz):

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| ▪ Prensa..... | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Televisión..... | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Radio..... | <input type="checkbox"/> |

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| ▪ Pagina Web..... | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Folletos- Guías turísticas..... | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Agencias Viaje/Touropereadores | <input type="checkbox"/> |

Otros (indique cuáles) _____

Indique, en el caso de pertenecer a una Cadena Hotelera, si la publicidad es corporativa.....SI ☐ NO ☐

7. DATOS LABORALES (2005)

NÚMERO TOTAL DE EMPLEADOS: _____

¿Cuántos de estos empleados son Inmigrantes? _____

País/ países de procedencia de los empleados inmigrantes _____

EMPLEADOS POR CATEGORIA:

▪ Recepción.....	<input type="text"/>	▪ Gobernanta.....	<input type="text"/>
▪ Mozo.....	<input type="text"/>	▪ Restauración.....	<input type="text"/>
▪ Camareras.....	<input type="text"/>	▪ Relaciones Públicas.....	<input type="text"/>

SUELDOS Y SALARIOS TOTALES:

- Sueldos y salarios brutos..... €

8. VENTAS (2005):

- Número de habitaciones.....
- Capacidad (nº de plazas).....
- Tasa de ocupación media anual.....
- Actividades complementarias (Congresos, celebraciones, convenciones, etc...). Valoración aproximada ó en % sobre los ingresos totales de explotación..... € ó %
- *VOLUMEN TOTAL DE FACTURACIÓN*..... €

9. COMPRAS (APROVISIONAMIENTOS 2005)

- *IMPORTE APROXIMADO TOTAL*..... €
- *IMPORTE APROXIMADO A EMPRESAS DE SEVILLA*..... €

10. INVERSIONES (2005)

- *IMPORTE APROXIMADO TOTAL*..... €
- *IMPORTE APROXIMADO A EMPRESAS DE SEVILLA*..... €

10. CANAL DISTRIBUCION (2005):

- AGENCIAS DE VIAJE..... €
- TOUROPERADORES..... €
- CLIENTES DIRECTOS E INTERNET €

- INSTITUCIONES PUBLICAS Y EMPRESAS.....€

11. GESTION MEDIOAMBIENTAL (2005):

Indique las medidas de Medio Ambiente que aplica (Uso de energías renovables, aislamientos...

Una vez finalizada la encuesta, por favor, remítala a la siguiente **dirección**:

Departamento de Teoría Económica y Economía Política
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Av. Ramón y Cajal ,1
41018 SEVILLA

O, si lo prefiere, al siguiente **Fax** de la Universidad:xxxxxxx a nombre del mencionado Profesor.

Para cualquier **duda** sobre los apartados de la encuesta:

. Teléfonos: XXXXXXX	Mail: XXXXX@us.es

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no hubiera sido posible sin la colaboración y apoyo de todas las personas, entre las que se incluyen gran número de profesionales del sector, que nos han ayudado y han contribuido aportando sus informaciones y opiniones. Su relación sería excesivamente larga y tememos alguna omisión involuntaria. Quede constancia de nuestro agradecimiento a todas ellas.

Expresamente damos las gracias a:

Rafael Alcaide, Hotel Meliá Sevilla. Director Gerente

José Manuel Álvarez Gómez, Hotel Sevilla Center. Director

Cristóbal Borrás Rexach, Sol Meliá. Consultor independiente y Ex Jefe de Formación y Estudios de Recursos Humanos en Sol Meliá

Jesús Castejón, Hotel Zenith

Jorge Castilla Weeber, Hotel Abanico. Adm Gerente

Manuel Cornax, Asociación de Hoteles de Sevilla y Provincia. Vicepresidente

Federico García-Corona de Vallés, Hotel Doña María

Enrique González, Hotel Abril. Director

Álvaro Gutierrez de Diego, Hotel Spa Senator Cádiz. Director

Pablo Mateos, Hotel Sol Meliá. Director Gerente

Manuel Otero Alvarado, Presidente de la Asociación de Hoteles de Sevilla y Provincia y Director ejecutivo del Hotel Inglaterra.

Santiago Padilla, Asociación de Hoteles de Sevilla y Provincia. Gerente

Jesús Peral Torres, High Tech: Petit Palace Marqués Santa Ana y Petit Palace Santa Cruz

Isabel Pérez, Delegación Provincial de Turismo, Comercio y Deporte de Sevilla

Francisco Piedras, Sol Meliá. Director de Formación de directivos

Manuel Rey Moreno, Consorcio de Turismo. Director Gerente

Yolanda Rodríguez Oliva, Hotel Vincci la Rábida

Carlos Sanz Dominguez, Máster Dirección Hotelera. Universidad de Sevilla

Arturo Serra Sánchez, Hotel Occidental Sevilla

Miguel Vázquez, Hotel Bécquer

Ramón Vidal Castro, Hotel Meliá Lebreros. Director Gerente

Manuel Villagrán Núñez, Hotel NH Central Convenciones